



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU

DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vojtěch Hruška

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Vojtěch Hruška**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu firmy
Návrh strategie rozvoje firmy
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout strategii rozvoje podniku.

Základní literární prameny:

BURNS, P. Entrepreneurship and Small Business. Start-Up, Growth and Maturity. 4Th Edition, UK: Palgrave, 2016. ISBN 978-1-137-43035-9.

JOHNSON, G. and K. Scholes. Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. 4Th Edition, UK: Prentice Hall, 1997. ISBN 0-13-525635-6.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. Tvorba podnikatelských modelů. 1. vydání, Praha: Albatros Media, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje podniku. V tomto případě je zkoumanou společností jedna z největších světových autopůjčoven, respektive její česká odnož. Tato práce zkoumá společnost za použití analytických metod vyučovaných v rámci studia, především strategické analýzy. Díky těmto analýzám je objeveno slabé místo. Nedostatkem se v tomto případě stala mezera v portfoliu, jelikož společnost nenabízí užitkové vozy, na rozdíl od konkurence a zahraničních poboček. Za pomoci metody minimálních nákladů je poté navrhnout konkrétní možný postup při odstraňování tohoto nedostatku.

Abstract

This diploma deals with development strategy of company. Subject of analysis is one of the world's biggest car rental company, it's Czech part to be more specific. This thesis analyses company according to analytics methods taught during the study, most important is The Strategic analysis. Results of the analysis part reveals a weak spot – absence of utility vehicles, which are offered by company's foreign offices also by local competitors. Method of minimal costs was used for developing and presenting one specific solution to eliminate the weak spot.

Klíčová slova

pronájem vozu, strategická analýza, management, konkurenceschopnost, portfolio, konkurenční výhoda, slabé místo, řešení, rozvoj

Key words

car rental, strategic analysis, management, competitiveness, portfolio, competitive advantage, weak spot, solution, development

Bibliografická citace

HRUŠKA, V. *Strategie rozvoje podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 80 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr. MBA za odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a vstřícnou zpětnou vazbu při zpracovávání mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	15
2.1 Podnikání.....	15
2.2 Malé a střední podniky	16
2.3 Organizační složka	16
2.4 Podnikatelské riziko	17
2.4.1 Analýza rizik a jejich řízení	17
2.4.2 Dělení rizik	18
2.4.3 Mapa rizik	18
2.5 Strategie podniku	19
2.5.1 Kultura a hodnoty organizace	20
2.6 Strategické řízení.....	20
2.7 Strategická analýza.....	20
2.7.1 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.....	21
2.7.2 SWOT analýza.....	25
2.8 Návrh změny – Lewinův model.....	27
2.9 Časový a obsahový harmonogram	27
2.9.1 Ganttův diagram	27
2.9.2 PERT analýza a metoda kritické cesty	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	29
3.1 Představení společnosti	29
3.2 Strategie úspěchu společnosti	30
3.2.1 Vize a cíle	30

3.2.2	Hodnoty	31
3.2.3	Kvalita.....	31
3.2.4	Týmová práce	31
3.2.5	Růst a profitabilita	32
3.2.6	Odpovědnost ke společnosti	32
3.3	PEST analýza	32
3.3.1	Legislativní a politické faktory	32
3.3.2	Ekonomické faktory.....	33
3.3.3	Sociální faktory.....	35
3.3.4	Technologické faktory	36
3.4	Porterova analýza	36
3.4.1	Vyjednávací síla zákazníků	36
3.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů	37
3.4.3	Hrozba substitučních výrobků	37
3.4.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	38
3.4.5	Rivalita existujících konkurentů	38
3.5	McKinsey 7S.....	38
3.5.1	Strategie	39
3.5.2	Struktura.....	39
3.5.3	Systémy.....	40
3.5.4	Styl řízení.....	40
3.5.5	Spolupracovníci	41
3.5.6	Schopnosti.....	41
3.5.7	Sdílené hodnoty	41
3.6	SWOT analýza	43
3.6.1	Silné stránky	43

3.6.2	Slabé stránky	44
3.6.3	Příležitosti	44
3.6.4	Hrozby	44
4	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE FIRMY	46
4.1	Lewinův model.....	46
4.1.1	Fáze rozmrazení	46
4.1.2	Fáze změny	48
4.1.3	Fáze zamrazení	49
4.2	Časový a obsahový harmonogram	49
4.2.1	Ganttův diagram	50
4.2.2	PERT analýza	52
4.3	Rizika spojená s projektem	54
4.3.1	Rizika	54
4.3.2	Mapa rizik	56
4.4	Metodologie výběru	57
4.5	Renault	59
4.5.1	Charakteristika vozu	60
4.5.2	Cena vozu	60
4.5.3	Kalkulace minimální ceny jednodenního pronájmu	61
4.6	Toyota	61
4.6.1	Charakteristika vozu	62
4.6.2	Cena vozu	62
4.6.3	Kalkulace ceny jednodenního pronájmu.....	63
4.7	Volkswagen koncern.....	63
4.7.1	Charakteristika vozu	64
4.7.2	Cena vozu	64

4.7.3	Kalkulace ceny jednodenního pronájmu.....	64
4.8	Mercedes-Benz.....	65
4.8.1	Charakteristika vozu	65
4.8.2	Cena vozu	66
4.8.3	Kalkulace ceny jednodenního pronájmu.....	66
4.9	Peugeot.....	66
4.9.1	Charakteristika vozu	67
4.9.2	Cena vozu	68
4.9.3	Kalkulace ceny jednodenního pronájmu.....	68
4.10	Srovnání všech vozů.....	69
4.11	Formulace návrhu	69
5	ZÁVĚR	71
6	LITERATURA.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80

ÚVOD

V odvětví pronajímání automobilů panuje velmi agresivní konkurenční prostředí. Vzhledem k tomu, že se jedná o službu, zprostředkovávající pronájem toho samého vozu několika různými půjčovnami, je silný konkurenční boj na místě. Pobočky autopůjčoven se z velké části nacházejí na mezinárodních letištích a jsou situovány na jedno místo, aby k nim byla vedeny jednotné naváděcí prvky v rámci letištních hal. Na první pohled je tedy možné pozorovat způsoby, kterými se jednotlivé společnosti snaží nalákat potenciální zákazníky.

Autopůjčovny spolu vedou konkurenční boj jak cenový, tak prestižní. Klíčem k úspěchu některých jsou nízké ceny s nižší kvalitou vozového parku a servisu, zatímco některých dalších je kvalita vozového parku na velmi vysoké úrovni, což se následně promítá i do cen.

Tato práce má za úkol formulovat návrh strategie za účelem rozvoje podniku. Autorem je zvolena jedna autopůjčovna, která je analyzována za pomoci metod a znalostí, získaných v průběhu autorova studia. Diplomová práce má za úkol analyzovat situaci české odnože autopůjčovny vůči zahraničním pobočkám a lokálním konkurentům. Druhým úkolem je najít slabé místo díky kterému vzniká společnosti konkurenční nevýhoda a tuto skutečnost v rámci navržené rozvojové strategie korigovat.

V první části práce se tedy čtenář nejprve seznamuje se základními teoretickými aspekty a postupy, které jsou stěžejní pro danou problematiku. Dále je charakterizována společnost, její historie, současná nabídka a strategie. Po charakteristice následuje analytická část, která již odhaluje slabé místo a dává tím prostor pro potenciální budoucí rozvoj. Poslední část je návrhová. V ní je čtenáři předložen konkrétní navrhovaný projekt rozvoje včetně výčtu jednotlivých kroků a časových intervalů a rizik, který by při aplikaci smazal vzniklou konkurenční nevýhodu. Návrh je koncipován tak, aby společnosti vznikaly co nejmenší náklady, a tedy aby i v případě nepředpokládaného neúspěchu projektu byly potenciální ztráty minimalizovány. Práce tedy mimo jedno konkrétní řešení objeveného problému přináší nejen analyzované společnosti i obecný postup při odhalování nedostatků a jejich eliminaci.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vymezení problému

Tato diplomová práce analyzuje českou odnož jedné z největších světových autopůjčoven, který se na území České republiky věnuje půjčování osobních vozů. Na základě kritické analýzy autor vyhledává slabá místa a navrhuje jejich optimalizaci za účelem zvýšení konkurenceschopnosti.

Globální cíl

Globálním cílem této práce je, na základě provedené analýzy, vytvořit strategii pro rozvoj společnosti Avis Autovermietung GmbH organizační složka, působící v České Republice. Strategie rozvoje bude realizována rozšíření stávajícího portfolia. Doporučení musí být v souladu se současnou firemní politikou a zároveň musí korespondovat s podstatou současného portfolia.

První parciální cíl

Prvním parciálním cílem práce je analýza současného stavu a portfolia společnosti a nabízených služeb vzhledem ke konkurenci. Vzhledem k výsledkům analýzy následuje výběr vhodného směru pro budoucí rozvoj podniku.

Druhý parciální cíl

Druhý parciální cíl pokrývá analýza navrhovaného směru budoucího vývoje společnosti. Ke splnění druhého parciálního cíle je vytvořen časový harmonogram, jsou identifikována rizika s následným výběrem konkrétního produktu pro rozšíření portfolia společnosti. To umožňuje formulaci doporučení za účelem dosažení globálního cíle.

Metodologie

Tato diplomová práce je rozčleněna do třech částí: Teoretická část, Analytická část a Návrhová část.

Teoretická část zpracovává základní informace z odborné literatury. Zaměřuje se obecně na teorii podnikání, na teorii organizačních složek zahraničních společností. Dále čtenáři vysvětluje základní druhy analýz, které jsou využity v následující části práce. Těmito analýzami jsou obecná strategická analýza, zpravující čtenáře o vnitřním a vnějším okolí podniku. Teorie se dále zabývá vybranými marketingovými nástroji, které jsou z hlediska výstupu této práce nezbytné a dále základními principy řízení rizik a strategického řízení, které se projevuje v pohledu na firmu a její organizační složky jako celek.

V analytické části tato práce se čtenář seznamuje s firmou, její historií a její nabídkou, týkající se České republiky. Následně jsou provedeny všechny druhy analýz, vysvětlené v teoretické části. Díky provedení analýzy jsou identifikovány silné stránky, ale i slabá místa odhalující prostor pro zlepšení.

Návrhová část dále navazuje na odhalená slabá místa a přináší jedno z možných řešení vzniklého problému. Tato část, na základě řešení konkrétního příkladu, přináší možný postup pro společnost za účelem řešení objeveného nedostatku.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Teoretická část této práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů z oblasti podnikání, strategického řízení a managementu a s ním souvisejícími metodami využitými v rámci analytické části práce. Mezi vhodné metody patří analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku a jejich konkrétní nástroje, kterými jsou například PEST analýza, analýza 7S, SWOT analýza a další.

Tyto metody a nástroje pomohly k úspěchu světoznámým společnostem, kterými jsou například IKEA, McDonald's, Ford, Shell, Mark and Spencer, ABB a mnoho dalších. Přestože jsou obory všech zmíněných společností velmi odlišné, strategie nacházení konkurenčních výhod a jejich využívání či dohánění si jsou velmi podobné. (1)

2.1 Podnikání

Podnikání je ve všeobecném povědomí společnosti charakterizováno několika různými způsoby. Jednotlivé vědní obory tento pojem vysvětlují ze svého pohledu různě:

- **Ekonomie:** vlastní aktivita se zapojením ekonomických zdrojů za účelem zvýšení hodnoty těchto zdrojů. Jinými slovy se jedná o proces vytváření přidané hodnoty, charakteristický svou dynamičností,
- **sociologie:** tvorba blahobytu pro zainteresované osoby, tvorba pracovních příležitostí ku prospěchu společnosti jako celku,
- **psychologie:** činnost motivovaná potřebou zisku a seberealizace za účelem zbavení se závislosti, (2)
- **právo:** v právním systému je podnikání definováno přes osobu podnikatele, podnikatel je dle nového občanského zákoníku chápán jako osoba, která soustavně provádí výdělečnou činnost za dosažením zisku, a to na vlastní účet a odpovědnost. (3)

2.2 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky jsou nejen v České republice základním stavebním kamenem ekonomiky. Malé a střední firmy jsou v České republice jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů obecně. V rámci těchto podniků pracuje zhruba 70 % zaměstnaných osob, tedy těch, co nejsou podnikatelé a sami nikoho nezaměstnávají. (5)

Teorie drobného podnikání se na problematiku drobných podniků dívá následovně:

- **Drobný podnik** zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho obrat vyjádřený v CZK nepřevyšuje 2 miliony EUR,
- **malý podnik** zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho obrat vyjádřený v CZK nepřevyšuje 10 milionů EUR,
- **střední podnik** zaměstnává méně než 250 pracovníků a jeho obrat vyjádřený v CZK nepřevyšuje 50 milionů EUR. (4)

2.3 Organizační složka

Organizační složka je forma podniku, který je „odnoží“ zahraniční mateřské společnosti, která se rozhodla podnikat. Toto řešení je výhodné, neboť se nemusí investovat finanční prostředky za účelem jejího založení. Nicméně pro její založení je nutná veškerá dokumentace mateřské společnosti z důvodu legislativního ověření. Organizační složky mají obdobná práva a povinnosti jako české společnosti. Výjimkou je jednodušší vznik, zánik a výhodnější zdanění. Dále je organizační složka charakterizována jako samostatně fungující, majetkově oddělená část podniku, místně odloučená od zahraniční právnické osoby. Název musí být shodný s názvem zahraniční společnosti s dodatkem „Organizační složka“. (6)

Pro provozování organizační složky v České republice musí podnikatel vyřídit následující náležitosti:

- Specifikace obchodní aktivity,
- zápis do obchodního rejstříku,
- konkrétní sídlo firmy v České Republice,
- přidělené IČ,

- další náležitosti. (7)

Vzhledem k tomu, že nesporně existuje zvýhodnění oproti domácím společnostem, jsou nutná jistá omezení. Organizační složka tedy například nemá právní subjektivitu (má ji pouze ve věcech týkajících se přímo složky samotné), není způsobilá k právním úkonům, nemá procesní způsobilost ani způsobilost být účastníkem řízení. Vzhledem k omezené právní subjektivitě organizační složka přímo zastupuje mateřskou společnost při jednání s úřady a soudy dané země. I s obchodními partnery jedná jménem zahraniční společnosti. (8)

2.4 Podnikatelské riziko

Vzhledem k charakteru podnikání je rozhodování osoby podnikatele klíčové s ohledem na budoucí vývoj podniku. Pokud si je podnikatel vědom důsledků svých rozhodnutí, jedná se o rozhodování za jistoty. S tímto druhem rozhodování není spojeno podnikatelské riziko. Rozhodování za nejistoty je tedy opačným příkladem, se kterým je spojeno podnikatelské riziko. Rizikové faktory se nachází z větší části mimo podnik (externí riziko), některé však můžeme nalézt i v něm (interní riziko). Pro úspěšnost podnikání je nutné, aby bylo podnikatelské riziko v ideálním případě eliminováno, v praxi se však dá pouze minimalizovat. (2)

2.4.1 Analýza rizik a jejich řízení

Analýza rizik je nástroj, který stanovuje rizika a určuje jejich závažnost pro plánovaný projekt. Analýza probíhá pomocí procesu řízení rizik. Postup při řízení rizik může probíhat například následovně:

- **Identifikace rizik** – proces odhalující rizika působící na projekt. Je nutné zkoumat jak aktuálně působící rizika, tak rizika, která budou s velkou pravděpodobností působit v budoucnu. Dalším způsobem identifikace je zkoumání podobného projektu a jeho rizik. Identifikovat rizika lze například za pomoci SWOT analýzy, brainstormingu a podobně,

- **kvalitativní analýza rizika** – výskyt rizika se kvantifikuje určitou stupnicí (například 0-1). K této kvantifikaci se využívá z pravidla metoda kvalifikovaného odhadu, která je nejrychlejší a nejjednodušší,
- **míra rizika a hodnocení rizik** – míra rizika je pravděpodobnost výskytu nežádoucí události. V návaznosti na míru rizika se stanovují bezpečnostní opatření. Pravděpodobnost výskytu a výše dopadu se odhaduje subjektivním úsudkem experta či zaměstnance firmy (z pravidla z vyššího managementu). Se závažností míry rizika roste důležitost opatření sloužících k minimalizaci / eliminaci rizik,
- **opatření ke snížení rizik a jejich dopadu** – jednoduše řečeno se jedná o procesy zajišťující minimalizaci dopadu / eliminaci rizik,
- **pozorování a kontrolní činnost** – kontrolní procesy analyzující výsledky implementovaných opatření. (18)

2.4.2 Dělení rizik

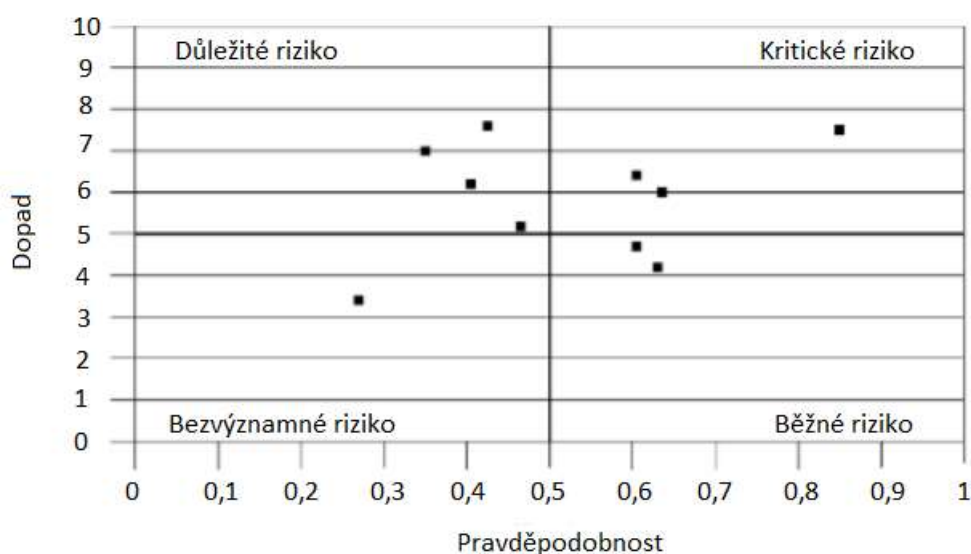
Vzhledem k účelu protiopatření je vhodné rizika dělit podle dopadu na zisk – respektive na velikost potenciální ztráty následovně:

- **Bezvýznamné riziko** – v tomto případě není třeba vyvíjet aktivitu, neboť je výskyt rizika malý, případně jeho dopad je naprosto bezvýznamný,
- **běžné riziko** – potenciální ztráty jsou kryty z aktiv společnosti, případně z obrátu. Tímto nedojde k finančnímu nátlaku na společnost,
- **důležité riziko** – následky potenciální ztráty vyžadují získání finančních prostředků z jiných zdrojů (půjčka, odprodej části aktiv),
- **kritické riziko** – způsobuje ztrátu v takovém rozsahu, že se společnost může dostat do existenciálních problémů. (18)

2.4.3 Mapa rizik

Jedná se o dvouosový graf, na němž jsou vyjádřeny stupnice pravděpodobnosti a stupnice dopadu rizika. Díky této mapě je možné graficky oddělit rizika a následně začít

implementovat protiopatření. (18) Následující obrázek znázorňuje modelovou mapu rizik pro hodnoty pravděpodobnosti 0 až 1 s bodovým hodnocením dopadu rizika 0b až 10b.



Obrázek č. 1: Mapa rizik
(Zdroj: vlastní zpracování dle 19)

2.5 Strategie podniku

Strategie je pojem, který je velmi důležitý pro dobré fungování jakékoli společnosti. Lze ji chápat jako soubor dat, definujících dlouhodobé cíle společnosti, zdroje pro jejich dosažení a postup při jednotlivých klíčových procesech. Jedná se o technickou, operační a ideovou základnu pro budoucí fungování firmy. (15)

Strategie se tedy stává nástrojem pro přežití společnosti a zajištění její prosperity. Jejím hlavním posláním je připravit podnik na různorodé situace, u nichž je vysoká pravděpodobnost, že v rámci strategického období nastanou. Jelikož se při vytváření strategie snaží předpovídat budoucí vývoj, hraje zde velkou roli i faktor nejistoty. Díky dobré a jedinečné strategii se může podnik diferencovat od konkurentů a dostat se tak do zvýhodněné pozice na trhu. Špatně zvolená strategie může mít zcela opačný efekt. (9)

S podnikovou strategií do velké míry souvisí i kultura a hodnoty uvnitř organizace, které z podnikové strategie vycházejí.

2.5.1 Kultura a hodnoty organizace

Firemní kultura má značný vliv na způsob uvažování a přístup k práci velké většiny zaměstnanců podniku. Je to jako neviditelný strom prorostlý podnikem, jehož kořeny začínají u nejvyššího managementu a větve končí u posledního řadového zaměstnance. Díky firemní kultuře se vytváří konzistentnost v chování zaměstnanců, které následně tvoří zažitě vzorce a díky kterým se firma na venek tváří uceleně a profesionálně. Velmi silná kultura se může stávat i ideologií. Čím zažitější je firemní kultura, tím méně flexibilní je při implementaci nové strategie, která je v rozporu se stávající strategií. Kulturu je před implementací nové strategie změnit tak, aby odpovídala zamýšleným změnám. (15)

2.6 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, který drží v dlouhodobém souladu poslání společnosti, její cíle a vnitřní i vnější prostředí v nichž se nachází. V rámci strategického řízení dochází k hodnocení mnoha okolností, kterými může být například chování dodavatelů, konkurenčních firem, potřeby zákazníků atd. Pokud by chtěl někdo hledat přesný postup, jak správně řídit společnost, pravděpodobně by neuspěl, jelikož přesný návod neexistuje z důvodu velkých rozdílů mezi společnostmi, zákazníky, jejich konkurenty i dodavateli. (17)

2.7 Strategická analýza

Strategická analýza je klíčovým prvkem, který je používán při plánování budoucího vývoje společností, tato kapitola popisuje základní druhy analýz, které jsou využity v analytické části této práce. Jsou zde představeny jednotlivé druhy analýz vnějšího a vnitřního prostředí, za kterými následuje shrnutí silných a slabých stránek podniku ve SWOT analýze.

2.7.1 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku

Vnější prostředí podniku tvoří veškeré subjekty a vlivy, které působí na firmu z venku. Jedná se o vlivy, které většinou společnost nemůže ovlivnit, musí se jim podřít a počítat s nimi v rámci plánovacího a hodnotícího procesu. Analýza vnitřního okolí hodnotí procesy uvnitř organizace včetně zdrojů, které při těchto procesech potřebuje. Především je kladen důraz na soulad využívání zdrojů při v porovnání s vnějším prostředím. V tomto oddílu práce jsou využity PEST analýza, Porterův model a model 7S. (9)

PEST

Pest analýza analyzuje klíčové oblasti makrookolí a faktory, které toto okolí ovlivňují. Tyto faktory jsou rozděleny do čtyřech skupin, kterými jsou: politické a legislativní, ekonomické, sociální, demografické a kulturní, technické a technologické. Od toho zkratka názvu analýzy podle prvních písmen těchto faktorů:

- **Politické a legislativní faktory** – nejen v českém prostředí existuje široká škála právních norem, vyhlášek a zákonů, které přímo upravuje a definuje podnikání jako takové. Toto prostředí může silně ovlivnit rozhodování o založení, spravování a o samotné budoucnosti podniku. Mezi tyto normy patří především zákony týkající se obchodních korporací, daňové zákony, normy pro ochranu spotřebitelů a životního prostředí a v neposlední řadě i zákony a normy týkající se pracovního práva. Je třeba také zmínit normy Evropské unie, kterými jsme jako členská země vázáni,
- **ekonomické faktory** – aktuální stav ekonomiky je přímo reflektován do chování a plánování firem v rámci trhu. Mezi tyto faktory patří především aktuální stav úrokové míry a inflace, míra ekonomického růstu, daňová politika, stav devízových trhů, nezaměstnanost a vývoj cen nemovitostí a energií,
- **sociální, demografické a kulturní faktory** – zahrnují analýzu populace dle její struktury především z hlediska kulturních, demografických, vzdělávacích a etických faktorů, které ovlivňují život člověka. Těmito faktory jsou například věk, hustota zalidnění, vzdělání, životní styl a úroveň, přístup k volnému času a zaměstnanosti,

- **technické a technologické faktory** – jsou jedním z klíčových faktorů vzhledem k trendu technologického vývoje v rámci posledních dekad. Firma musí aplikovat inovace k zajištění aktuálnosti procesů a vyhnout se zaostalosti. Díky technologickému pokroku je částečně možné předpovídat budoucí technologický vývoj a analyzovat možnost ovlivnění firmy tímto pokrokem. Hlavními vlivy mohou být vládní podpora vědy a výzkumu, objevy nových technologií a rychlost zastarávání stávajících technologií. (9)

Celkovým cílem PEST analýzy je identifikovat a rozlišit faktory, které jsou důležité pro daný podnik. Díky tomu je firma schopná predikovat k jakým změnám může v jaké oblasti dojít. Je přitom dobré vědět, že důležité faktory pro jeden podnik mohou být naprosto nedůležité pro jiný. (9)

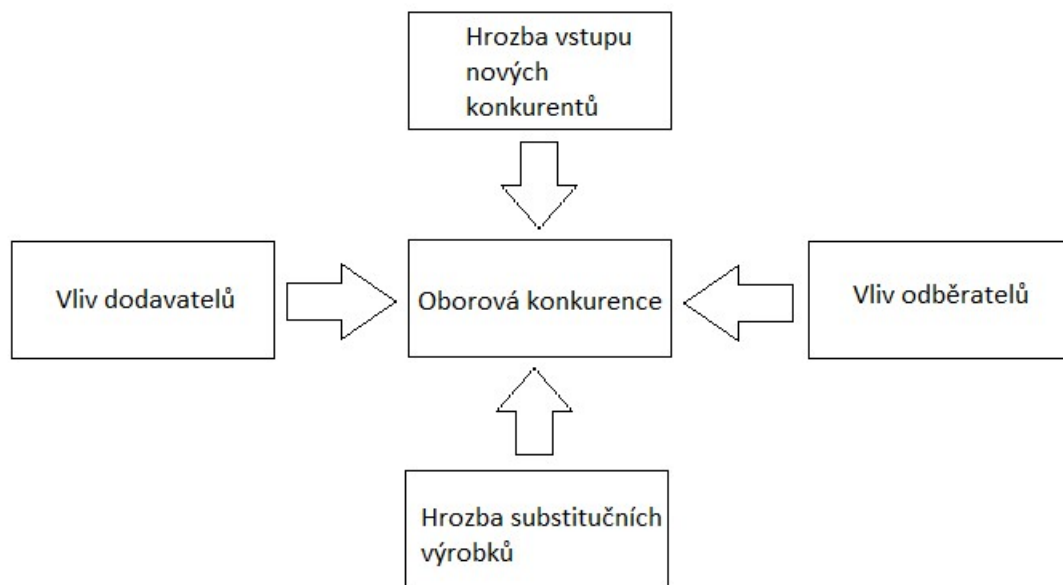
Porterův model konkurenčních sil

V analýze vnějšího prostředí bude dále provedena Porterova analýza, která zkoumá jak reálnou existující konkurenci ve vybraném oboru, tak potenciální konkurenci a zároveň i bariéry vstupu na daný trh. Konkrétně se jedná o pět základních faktorů:

- **Vyjednávací síla zákazníků**, kteří vyžadují stále vyšší kvalitu výrobků a služeb, vytváří napětí v konkurenčním prostředí a tlačí ceny dolů,
- **vyjednávací síla dodavatelů** ve výsledku opět ovlivňuje cenu výsledného produktu či služby, zejména pokud je na daném trhu nízký počet substitutů, jejichž existence by dodavatele nutila snižovat cenu,
- **hrozba substitučních výrobků/služeb** ovlivňuje konkurenční prostředí. Tato hrozba se může promítnout buďto do zvyšování kvality produktů a tím i ceny, nebo ve snižování ceny a s tím spojeným poklesem kvality,
- **hrozba vstupů nových konkurentů** na fungující trh existuje především v případě nízkých vstupních a výstupních bariér do odvětví. V tomto případě je však rentabilita společností v tomto odvětví zpravidla nízká,
- **rivalita existujících konkurentů** je kritickým faktorem především, pokud v odvětví je větší počet agresivních konkurentů. Následně atraktivita odvětví

klesá, podniky nevyužívají maximální výrobní kapacity, fixní náklady jsou vysoké stejně jako výstupní bariéry, což vede k cenovým válkám mezi konkurenty. (11)

Výsledné působení těchto sil udává ziskový potenciál odvětví. Výsledek Porterovy analýzy pomáhá analyzovat konkurenční síly a ohrožení podniku v tržním prostředí. Následující model znázorňuje základní síly působící v konkurenčním prostředí.



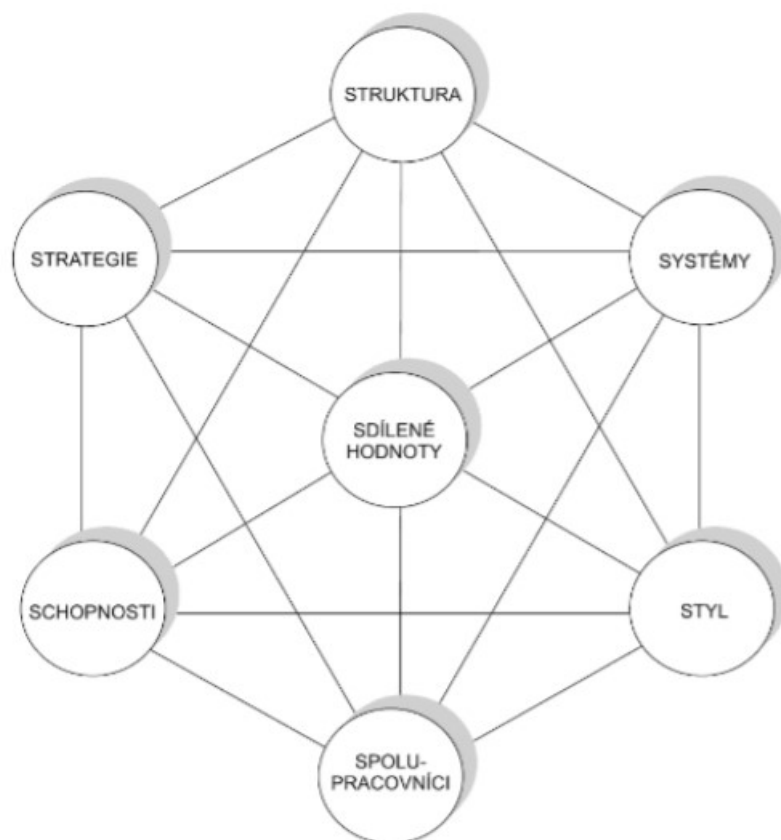
Obrázek č. 2: Porterův model
(Zdroj: vlastní zpracování dle 11)

McKinsey 7S

Tato metoda je součástí vnitřní analýzy podniku. Byla vyvinuta poradenskou firmou McKinsey. Dle této společnosti je nutné definovat klíčové faktory úspěchu. Pro tento účel byl vytvořen „model 7S“, který zkoumá provázanost a celistvost strategického řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory. Pro tento účel se organizace skládá ze sedmi základních faktorů:

- **Strategie podniku** – znázorňuje míru dosahování vizí podniku a reaguje na příležitosti a hrozby. Strategie je souhrnem pokynů, které jsou ve společnosti dodržovány, a cílů, ke kterým firma aspiruje,
- **organizační struktura** – definuje hierarchické rozdělení pravomocí, kompetencí a úkolů mezi zaměstnanci podniku. Organizační struktura může být například liniová, funkcionální, divizová, maticová apod.
- **styl řízení** – jedná se o druh přístupu a komunikace v rámci aktuální organizační struktury. Tyto druhy jsou například Autoritativní, Demokratický či Laissez-faire,
- **systémy** – formální a neformální procedury, které řídí každodenní aktivity. Jedná se o informační systémy manažerů, inovační systémy, kontrolní systémy, systémy alokace zdrojů apod.,
- **spolupracovníci** – lidské zdroje společnosti a jejich vzájemné vztahy, motivace, funkce, chování apod. V tomto případě je nutné rozlišovat kvalifikované aspekty (systém odměňování, motivace, vzdělávání) a nekvalifikované aspekty (morálka, loajalita),
- **schopnosti** – nutnost podniku zachovat zvyšující se výrobní a technickou kvalifikaci pracovníků. Obecně pro zvyšování informační, právní a ekonomické gramotnosti zaměstnanců podniku,
- **sdílené hodnoty podniku** – sdílené hodnoty se přímo týkají strategických cílů a vizí společnosti. Jedná se o ambice a očekávání, které by se měly týkat všech zaměstnanců. V praxi se jedná o to, že by každý zaměstnanec měl vědět čeho chce společnost dosáhnout a proč a podle toho se chovat. (20)

Následující obrázek znázorňuje provázanost jednotlivých faktorů metody 7S:



Obrázek č. 3: Model 7S
(Zdroj: 12 str. 40)

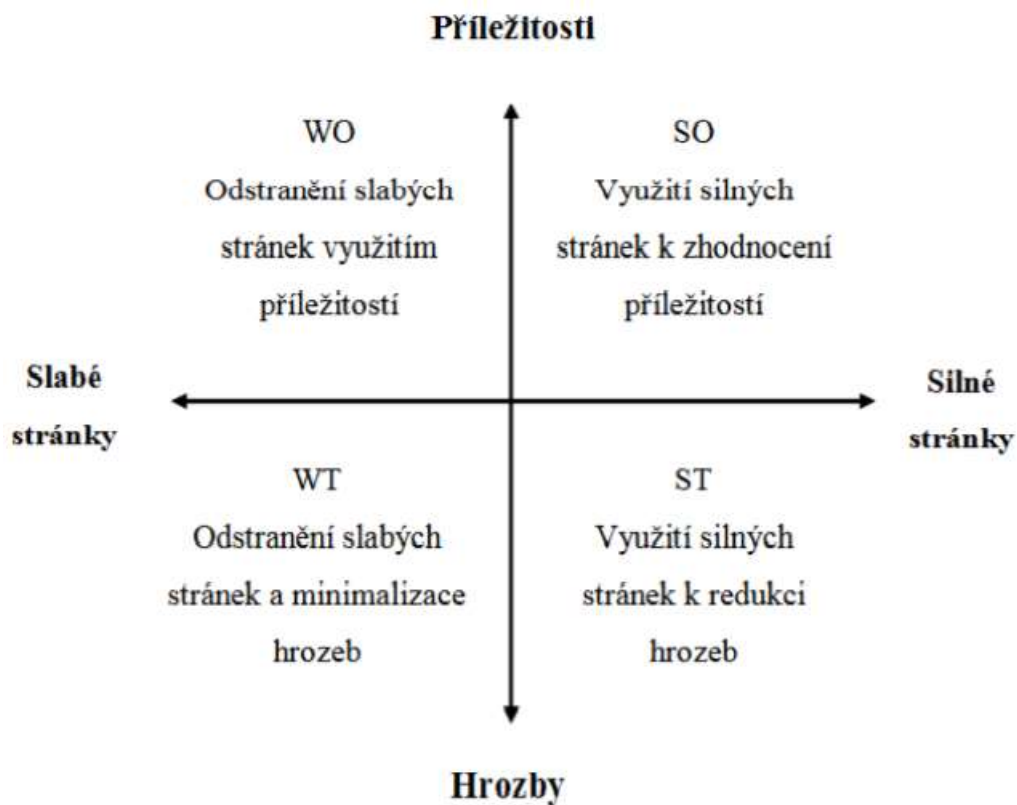
2.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejčastěji používaných nástrojů marketingových analýz. Tato technika zvažuje rozdělení faktorů na vnitřní faktory podniku a na faktory prostředí. Vnitřními faktory jsou silné a slabé stránky podniku, vnějšími faktory prostředí jsou příležitosti a hrozby:

- Strengths
- Weakness
- Opportunities
- Threats

Zatímco vnitřní faktory jsou společností ovlivnitelné, vnější faktory nejsou velmi dobře kontrolovatelné. Základem vytváření strategie na základě SWOT analýzy je využití silných stránek ku prospěchu, minimalizování slabých stránek a potlačování hrozeb.

Následující obrázek znázorňuje princip SWOT analýzy a vazby mezi jednotlivými složkami:



Obrázek č. 4: Schéma SWOT
(Zdroj: 13)

SWOT analýza formuje celkový pohled na podnik a zdůrazňuje jeho silné a slabé stránky. Díky tomu je možné zaměřením na konkrétní problém, který je třeba v rámci projektu řešit. Ze SWOT analýzy vychází i návrhová část této práce, která se zaměřuje na identifikaci mezery ve stávajícím portfoliu společnosti a navrhuje tuto mezeru zaplnit za pomoci konkrétního postupu.

2.8 Návrh změny – Lewinův model

Lewinův model je jednou z nejstarších a nejznámějších modelů, podle kterých se provádějí změny v organizacích, či jakémkoli sociálním uspořádání. Jedná se o třífázový model změny, jehož autorem je Američan Kurt Lewin, který se zabýval sociální psychologií. (29)

Dle Lewina mají změny probíhat ve třech fázích:

- **Rozmrazení** – stávající pravidla jsou uvolněna, je zkoumán aktuální stav a určen agent změny¹,
- **změna** – uskuteční se kroky směřující k zamýšlené změně. Součástí změny může být nejistota či zmatenost,
- **zamrazení** – jsou určena nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení a tento stav je zafixován. (29)

2.9 Časový a obsahový harmonogram

Při každém plánování nového projektu je třeba si stanovit časový a obsahový harmonogram. To vyplývá z jednoho ze základních principů SMART přístupu² k plánování. Pokud je projekt časově specifikován, je možné včas odhalit hrozící nebezpečí prodlení a snažit se ho eliminovat.

Základními metodami časového plánování projektu je Ganttův diagram a PETR analýza zkoumající kritickou cestu.

2.9.1 Ganttův diagram

Ganttův diagram je grafické znázornění posloupnosti naplánovaných činností v čase. Využívá se při řízení projektů či programů. Autorem této metody je Henry Laurence Gantt. Diagram ve sloupcích zobrazuje časová období ve zvolených jednotkách³,

¹ Osoba z organizace řídící a odpovídající za celý projekt

² SMART – Specific (konkrétní), Measurable (Měřitelný), Achievable (dosažitelný), Relevant (relevantní), Time Bound (časově omezený)

³ dny, měsíce, roky atd.

v řádcích pak konkrétní aktivity seřazené v logickém sledu. Délka trvání aktivity je vztažena k časovému období, čímž vzniká celý diagram. Díky Ganttovu diagramu je velmi dobře vidět jaké činnosti v rámci projektu mohou být v souběhu a jaké na sebe naopak navazují. (30)

2.9.2 PERT analýza a metoda kritické cesty

Jedná se o standardní metodu síťové analýzy zobecňující metodu kritické cesty. Doba trvání každé činnosti je chápána jako proměnná mající určitou pravděpodobnost. Cílem PERT analýzy je uspořádat činnosti tak, aby byl dokončen termín projektu s dostatečně vysokou pravděpodobností. Za tímto účelem je vždy určena pesimistická, očekávaná a optimistická doba trvání jednotlivých činností, ze kterých je následně kalkulována očekávaná doba trvání činností, a další statistická data. Díky PERT analýze je možné určit s jakou pravděpodobností bude projekt dokončen v termínu. (31)

Metoda kritické cesty patří mezi deterministické metody síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu. Kritická cesta je slez vzájemně závislých činností s nejmenší časovou rezervou. Metoda usnadňuje koordinaci vzájemně navazujících činností v rámci projektu. Kritická cesta je definovaná jako nejdelší⁴ možná cesta od počátečního bodu grafu do jeho koncového bodu. Kritická cesta manažerovi udává seznam činností, na které by se měl nejvíce zaměřit, pokud chce zabezpečit včasné dokončení projektu. V rámci kritické cesty existují tzv. kritické úkoly o kterých platí, že u nich neexistuje žádná časová rezerva. Platí tedy, že zdržení počátku nebo konce těchto činností bude mít přímý vliv na prodloužení doby trvání celého projektu. (32)

Analýza kritické cesty je v této práci vykonána prostřednictvím síťového grafu a je navázaná na výsledky PERT analýzy.

Tímto je shrnuta teoretická základna této práce. Následuje analytická část práce, ve které je nejprve představena společnost Avis a následně je analyzována za pomoci metod představených v teoretické části této práce.

⁴ Z časového hlediska

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V analytické části diplomové práce je nejprve představena společnost Avis. Následně je za pomoci metod popisovaných v teoretické části je tato firma analyzována.



Obrázek č. 5: Logo společnosti Avis
(Zdroj: 21)

3.1 Představení společnosti

Společnost Avis vznikla v roce 1946 v USA. Warren Avis tehdy otevřel historicky první pobočku na letišti Willow Run v Detroitu s celkovým počtem pouhých třech vozidel. V současnosti provozuje více než 5 000 poboček ve 165 zemích po celém světě. Jedná se o odborníky oceňovanou a spolehlivou značku se značnou historií v oblasti pronájmu automobilů. Zavazuje se poskytovat opravdové pohodlí a výjimečné služby, což z něj dělá jednu z nejdůvěryhodnějších světových značek. Do portfolia společnosti patří většina největších značek automobilů, které jsou přehledně rozčleněny do jednotlivých kategorií tak, aby si každý mohl vybrat právě to, co pro svou cestu potřebuje.

Základními historickými milníky jsou již zmíněný rok 1946, ve kterém byla společnost založena díky předpovídání trendů cestování v poválečném období. Jednalo se o první světovou autopůjčovnu situovanou na letišti. Po roce 1953 probíhalo rozšiřování sítě poboček za hranice USA, a to do Kanady, Evropy a Mexika. V roce 1963 firma

odstartovala velmi odvážnou reklamní kampaň poukávající na sekundární postavení společnosti na celkovém trhu autopůjčoven: „Jsme na trhu číslo 2. Snažíme se víc!“. Tento slogan byl uznán jako jeden z 10 nejlepších reklamních sloganů všech dob a v lehce obměněné podobě pouze „we try harder“ se stává základem kamenem firemní kultury ve společnosti. Po roce 1965 se zakládá celá divize pro Evropu, Afriku a blízký východ. V tuto dobu jsou otevírány pobočky ve vyspělejších evropských zemích. V některých příkladech byl úspěch skoro velkolepý, neboť například ve Španělsku se během jednoho roku stal z naprostého nováčka největší autopůjčovna na trhu. Avis Europe se stal historicky první autopůjčovnou, jejíž akcie byly uvedeny do oběhu na burze cenných papírů v Londýně. Během třech let existence v podobě veřejné obchodní společnosti se její tržní hodnota ztrojnásobila. Po roce 2003 získala společnost Avis Europe právo provozování značky Budget v Evropě, Africe a na Blízkém východě. V roce 2012 byla ohodnocena již po sedmé programem World Travel Awards titulem „Nejlepší autopůjčovna v Evropě“. Následně společnost spouští velkou reklamní kampaň, která vybízí zákazníky k poznávání světa a nových zážitků s klíči ve vlastních rukou.

3.2 Strategie úspěchu společnosti

V této části diplomové práce jsou představeny základní kameny, na které společnost staví svůj úspěch. Jedná se o vizi a cíle, hodnoty, kvalitu, týmovou práci, růst a profitabilitu, odpovědnost vůči okolí. (25)

3.2.1 Vize a cíle

Strategickým cílem podniku je být v čele odvětví autopůjčoven a budování zákaznické loajality, která nebude mít konkurenci. Základem úspěchu společnosti Avis je zprostředkování bezstarostné zkušenosti s pronajatým vozem s důrazem na různé požadavky konkrétních zákazníků. Celou dobu kontaktu zákazníka s Avisem by mělo na zákazníka dýchat moto, které je pro společnost typické: „We try harder®“, tedy „My se snažíme víc“. Podle informací z oficiálních stránek je toto moto ztělesněním znalostí, nadchnutí a excelence. (25)

3.2.2 Hodnoty

Prvním klíčem úspěchu je **integrita**, ve které se pojí tři hlavní prvky. Prvním prvkem je dodržování veškerých závazků vůči zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům a vlastníkům. Druhým prvkem je podnikání s upřímností, důvěrou, profesionalitou a s etickým přístupem. Posledním pilířem je přátelská a otevřená komunikace a sdílení znalostí v okamžiku jejich nabytí. (25)

Druhým klíčem je **respektování jednotlivce**. Společnost se chová ke každému jednotlivci se kterým přijde do kontaktu s respektem, profesionalitou a úctou. O cílech a strategiích společnosti jsou zaměstnanci pravidelně informováni a je jim poskytována i pravidelná zpětná vazba k jejich výkonu. Společnost dále podporuje různorodost nápadů, kultur a etnik, aby podpořila interní sliby a hodnoty ve vztahu k zákazníkům. V neposlední řadě zde existuje pro iniciativní zaměstnance možnost individuálního kariérního růstu v závislosti na výkonu práce a výsledcích za účelem maximalizace jejich pracovního potenciálu. (25)

3.2.3 Kvalita

Řízení kvality je bez debat klíčovým prvkem, který zákazníci pocítí. Proto je zájem zákazník postaven na první místo. Společnost se zavazuje poskytovat zákazníkům individualizovanou zkušenost s pronájmem vozu, která zajišťuje uspokojení zákazníků a jejich loajalitu. K tomuto přispívá i filosofie „We try harder“, která prochází celým procesem pronájmu. (25)

3.2.4 Týmová práce

Společnost pracuje jako jeden tým od nejmenších poboček až po nejvyšší organizační úroveň. Ve společnosti existuje tým vedoucích, kteří neustále zvyšují laťku kvality, poskytují ideové směřování, odstraňují bariéry a povzbuzují zaměstnance k dosažení jejich cílů. V souvislosti s tím Avis udržuje klidné a podporující pracovní prostředí, ve kterém není problém sdílet nápady, dovednosti a schopnosti. (25)

3.2.5 Růst a profitabilita

Společnost se zavázala držet neustálý průběh inovačního procesu a upřednostňovat nové nápady, aby byl zajištěn průběžně stoupající růst profitu. Dále zprostředkovává takovou kvalitu svých služeb, že zajišťuje konsistentní maximální výnosy majitelům za předpokladu udržení maximální kvality k zákazníkům. (25)

3.2.6 Odpovědnost ke společnosti

Firmy mimo vlastní činnost podporují své zaměstnance i v jiných činnostech. Avis například podporuje zaměstnance účast v komunitních a charitativních akcích. Dále se snaží být modelovým příkladem v odvětví průmyslu v zemích, kde podniká. V neposlední řadě ještě zajišťuje implementaci inovací, které mají za následek šetření životního prostředí. Těmito inovacemi je například využívání hybridních vozů.

V této práci dále následuje analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

3.3 PEST analýza

PEST analýza je prostředkem pro zkoumání externího prostředí, jde tedy o makroprostředí podniku. V tomto případě nejde pouze o zkoumání současné situace, ale i možných změn v okolí. Zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, ale i ekologické faktory.

3.3.1 Legislativní a politické faktory

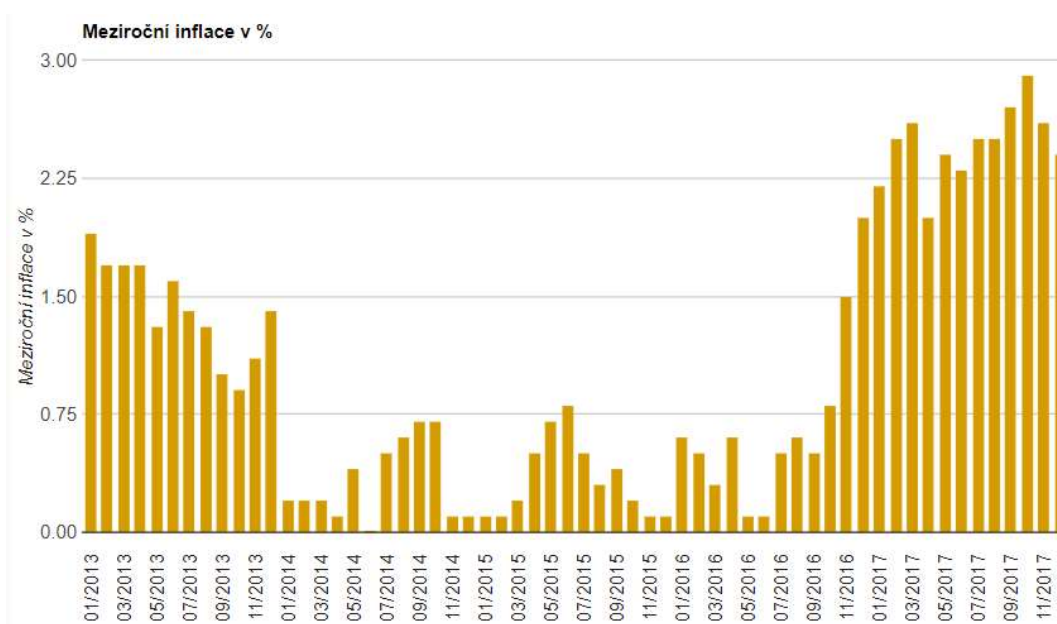
Stejně jako pro většinu ostatních částí SLEPT analýzy je kritický faktor konkrétní zkoumané země, neboť se opět legislativní faktory jednotlivých zemí mnohdy liší. Pro účely této práce se autor dále zaměřuje pouze na Českou republiku.

Politická stabilita s sebou nese velký vliv nejen na podnikatelské prostředí. V podnikání je třeba počítat s tím, že často dochází ke změnám mnohých zákonů, nejen z důvodu nutné

implementace práva Evropské unie. K nejčastějším změnám patří změny v sazbách daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Tato daň má v konečném důsledku vliv na celkovou cenu nabízených služeb autopůjčovny. V současné době je základní sazba DPH 21 %. Snížená sazba DPH má dvě úrovně: 15 % a 10 %.

3.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory opět do značné míry ovlivňují podnikání na trhu automobilového průmyslu. Prvním z faktorů je hodnota inflace. Za posledních několik let je inflace velmi nízká což značí, že peníze za čas téměř neztrácí hodnotu. Toto však není z dlouhodobého hlediska žádoucím ekonomickým jevem. Koncem roku 2016 se však začala inflace pomalu zvedat až do konce roku 2017. V současnosti se míra inflace pohybuje okolo 2,25 %, což je vidět v následující tabulce:

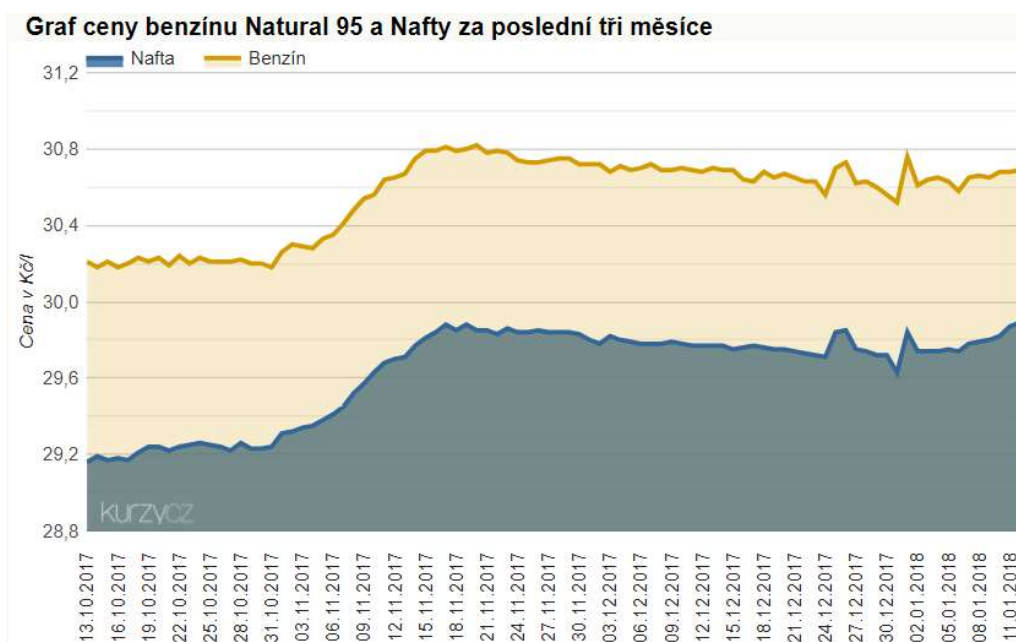


Graf č. 1: Vývoj inflace
(Zdroj 22)

Dalším faktorem, který je klíčový při podnikání v automobilovém průmyslu je vývoj ceny pohonných hmot. Všechna auta v autopůjčovně jezdí buď na benzín, nebo naftu.

Alternativní paliva nejsou v této autopůjčovně využívána. V případě, že ceny pohonných hmot stoupají, stoupá i tendence lidí používat alternativní dopravní prostředky. V opačném případě se lidé vrací více k využívání automobilů. Současným trendem je pomalý růst hladiny ceny jak benzínu, tak ceny nafty.

V následujícím grafu je možné sledovat vývoj ceny pohonných hmot (nafty a benzínu):



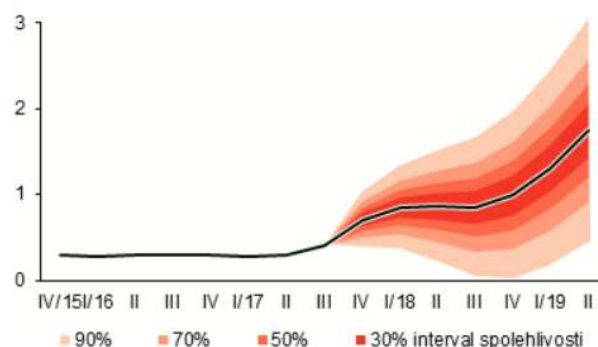
Graf č. 2: Vývoj ceny pohonných hmot
(Zdroj 23)

Posledním důležitým faktorem jsou hodnoty úrokových sazeb. Pokud by autopůjčovna začala nakupovat nové vozy na úvěr, byly by úrokové sazby klíčovým faktorem. V současné době převládá trend postupného zvyšování úrokových sazeb, což by se promítlo do zvyšování nákladů autopůjčovny na nákup nových vozů při potenciálním využití úvěru.

Následující graf zobrazuje prognózu budoucího vývoje výše úrokových sazeb v průběhu roku 2018:

Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)

ukazatel	rok	ve výši
úrokové sazby 3M PRIBOR	2017	0,4 %
	2018	0,9 %
	2019	2,0 %



Graf č. 3: Prognóza vývoje úrokových sazeb
(Zdroj 24)

3.3.3 Sociální faktory

Společnost Avis zaměstnává širokou škálu kvalifikovaných zaměstnanců, kterým poskytuje možnosti dalšího vzdělávání a profesního rozvoje.

Vzhledem k tomu, že se jedná o celosvětově působící společnost, je nutné brát v potaz fakt, že v každé zemi jsou jiné sociální faktory, které působí na Avis zvenčí. Větší pobočky autopůjčovny jsou situovány ve větších městech, ve kterých není problém sehnat kvalifikované zaměstnance jak do vyššího managementu, tak řadové zaměstnance jednotlivých poboček.

V praxi se jedná o pět druhů zaměstnanců, které jsou potřeba:

- Zaměstnanec na pozici manažera organizační složky a vozového parku,
- zaměstnanec na pozici vedoucího pobočky,
- zaměstnanec na pozici zprostředkování pronájmu zákazníkům (Rental Sales Agent)
- zaměstnanec zajišťující chystání vozů na pronájem a jejich případné doručování,
- zaměstnanec na pozici obchodního zástupce, který má na starost vyjednávání korporátních pronájmů.

Stejně jako je důležité sociální hledisko pro vyhledávání zaměstnanců, je stejně tak důležité dbát na sociální situaci potenciálních zákazníků. Jelikož se jedná o zapůjčování velmi cenného majetku, je třeba dbát na bezpečnost majetku společnosti.

3.3.4 Technologické faktory

Pro zvyšování konkurenceschopnosti, nebo formování konkurenční výhody, je nutné sledovat trend technologického vývoje. Automobilový průmysl je typickým příkladem, neboť neustále vychází nové a nové modely vozů. Mimo nové modely vozů je třeba věnovat pozornost i dodatečným produktům poskytovaným k pronájmu vozů, kterými jsou například GPS navigace, dětské sedačky, Wi-Fi a další. K tomuto průzkumu je často nutné vynaložení dodatečných finančních prostředků. Vzhledem k současnému vzestupu popularity elektromobility je možné předpokládat, že se tyto vozy budou stále více upřednostňovat vzhledem k ochraně životního prostředí a růstu cen fosilních paliv. Mezi jejich nevýhody však patří vyšší cena než u „běžných“ vozů, dlouhá doba dobíjení a postupné snižování kapacity baterií související s postupným snižováním už tak z pravidla malé dojezdové vzdálenosti.

3.4 Porterova analýza

Porterova analýza zkoumá jak reálně existující konkurenci ve zvoleném oboru, tak potenciální konkurenci a zároveň i bariéry vstupu na daný trh. Jedná se o pět základních faktorů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba substitučních výrobků či služeb, hrozba vstupu nových konkurentů a rivalita existujících konkurentů.

3.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků v rámci pronájmu automobilů je velmi malá, neboť si zákazníci jednoduše vybírají z aktuální nabídky dostupných autopůjčoven a podle toho si vybírají. Hlavním rozhodovacím faktorem je především cena půjčovného, ale i například značka a model nabízeného vozu, jeho vybavení a dostupnost pobočky autopůjčovny. Vyjednávací síla zákazníků je patrná následně až při příchodu zákazníka na pobočku,

jelikož je možné ještě diskutovat u finální ceně pronájmu a snažit se vytvořit tlak na snížení ceny za pomoci pohrůzek odchodu ke konkurenci.

3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů autopůjčovny je závislá na počtu konkurenčních firem prodávajících stejné značky a modely vozů v blízkém okolí. Z pravidla vše funguje tak, že čím více je v okolí například dealerů vozů Škoda, tím slabší je vyjednávací síla jejich jednotlivých dodavatelů, neboť je možné vyvinout tlak na cenu ze strany odebírajícího, opět pod pohrůzkou odchodu ke konkurenčnímu dealerovi. Čím méně prodejců značky je v okolí, tím se zvyšuje jejich vyjednávací síla při zájmu autopůjčovny o jejich vozy.

3.4.3 Hrozba substitučních výrobků

Vzhledem k tomu, že podstatou podnikání autopůjčoven je v principu přeprava osob, existuje několik druhů substitučních služeb. Prvním druhem je pronájem vozu od konkurenční autopůjčovny, který bude rozebrán v následujících bodech Porterovy analýzy. Pro nalezení substitučních služeb je nutné se zaměřit na další možnosti přepravy osob.

Těmito druhy může být například taxislužba či jiná osobní přeprava. Nevýhodou je, že se jedná vždy o jen jednu cestu, která je účtovaná. Vhodnější, než pronájem automobilů může být pouze v případě cestování na kratších vzdálenostech. Pokud by se cestovalo dál, náklady na tento druh přepravy jistě převýší náklady na pronájem vozu.

Dalším substitutem může být hromadná doprava, která je zcela jistě levnější variantou, avšak naprosto neflexibilní k požadavkům jejich uživatelů. Další nevýhodou je mnohem větší časová náročnost z důvodu nutnosti přestupování a čekání na přípoje. Výhodou je kromě ceny ještě úspora životního prostředí, což je pro některé jedince dalším rozhodujícím faktorem.

3.4.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Náklady na vstup a výstup do odvětví jsou různé. Pokud by měl zájemce provozovat pouze lokální pobočku s několika vozy, nejsou náklady na nákup vozů příliš vysoké. Vyšší výdaje mohou být například na propagaci nově vzniklého podnikání, jelikož o něm neexistuje všeobecné povědomí.

Naopak v případě, že by zájemce chtěl provozovat mezinárodní autopůjčovnu, jak je to v případě Avisu, vstupní náklady budou obrovské. Zejména proto, že vybudování tak rozsáhlé sítě poboček a vztahů s dodavateli a odběrateli zabere velké množství finančních a dalších prostředků.

3.4.5 Rivalita existujících konkurentů

Silná rivalita je na poli autopůjčoven běžným stavem. V České republice se především jedná o ostatní mezinárodní autopůjčovny, které mají pobočky většinou na stejných místech jako Avis a které nabízejí velmi podobné služby. Mezi tyto konkurenty patří například autopůjčovna Europcar, Hertz, Sixt a Enterprise. Většina těchto půjčoven jsou také na trhu dlouho a liší se v kvalitě nabízených služeb, kvalitě a kvantitě vozového parku a v cenách. V tomto oboru jsou stálí zákazníci z pravidla věni své značce, jejíž služby využívají pravidelně na svých cestách. Konkurenční boj nastává, když si chce někdo zapůjčit auto například poprvé. K tomu mají autopůjčovny mnoho prostředků, jak si zákazníka získat. Těmito prostředky jsou například slevy pronájmu, upgrady (lepší auto za cenu horšího), levnější doplňující produkty jako například druhý řidič, GPS apod.

3.5 McKinsey 7S

McKinsey model 7S je jednou z nejčastěji používaných metod strategické analýzy. Za pomoci kritických prvků představuje nutné podmínky úspěchu organizace při realizaci její strategie. V tomto modelu se na firmu nahlíží jako na množinu sedmi vzájemně se ovlivňujících faktorů. Hodnocení analýzy 7S je provedeno za pomoci bodové škály, která udává účelovost a efektivitu jednotlivých částí. Hodnocení probíhá na stupnici 0b. až 10b. kde čím více bodů se dosáhlo, tím je řešení kvalitnější.

3.5.1 Strategie

- Formování a budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem založeného na profesionálním, rychlém a spolehlivém servisu,
- udržování společnosti na předních příčkách mezi světovými autopůjčovnami,
- snaha o neustálý meziroční procentuální růst počtu pronajatých vozidel a celkového obratu,
- investování do projektů hybridních technologií a obnovitelných zdrojů pomáhajících k udržování životního prostředí.

Strategické cíle společnosti jsou velmi dobře nastaveny, pokrývají zákazníka, společnost jako takovou, vztah společnosti k okolí, ale nepokrývají strategické cíle směrem k zaměstnancům. Proto autor hodnotí tuto část **8b**.

3.5.2 Struktura

Základní organizační struktura společnosti je hierarchicky uspořádána následovně:

- CEO společnosti,
- ředitelé světových divizí
- country manageři a local market manageři,
- station manažeři,
- station supervizoři,
- rental sales agenti,
- řidiči zajišťující umývání a doručování aut.

Mimo tuto základní hierarchii je zde ještě možné najít samostatně stojící celky, které jsou z pravidla podporují více zemí a jsou na jednom místě:

- Obchodní zástupci,
- fleet management,
- HR centrum,
- účetní centrum,
- IT centrum.

Vzhledem k rozsáhlosti společnosti a faktu, že společnost meziročně neustále roste podle strategických plánů se dá říci, že organizační struktura je maximálně efektivní. Proto autor hodnotí tento faktor **10b**.

3.5.3 Systémy

- Informační systém Wizard, který je univerzální pro celý svět, a tedy umožňuje zaměstnancům pracovat naprosto stejně i ve stanicích na druhé straně planety,
- informační systém MDMS, který zastává kompletní správu poškození vozů a ukončování nájemních smluv – je k dispozici přes mobilní aplikaci,
- systém virtuálních pracovních ploch na místo klasických stolních počítačů zajišťuje flexibilitu pro zaměstnance, neboť svoji pracovní plochu mohou zapnout v jakékoli jiné pobočce. Zároveň je tento systém velmi náchylný k nestabilitě internetového připojení, jelikož je na ni zcela závislý.
- Mimo tyto globální systémy se ve společnosti nachází i lokální systémy zpracovávající například faktury, účetnictví apod.

Z důvodu celosvětového rozsahu společnosti je velmi náročné udržovat klíčové systémy společnosti v pohotovosti. I přes rychle reagující IT centrum se často stává, že systém není spolehlivě fungující, což především zpomaluje odbavování zákazníků na přepážkách a přispívá ke snižování jejich spokojenosti. Přesto je systém velmi sofistikovaný a v principu velmi dobře vymyšlený. Celkové hodnocení autora je **6b**.

3.5.4 Styl řízení

- Centralizovaný autoritativní styl řízení amerického byrokratického typu,
- vedení společnosti rozhoduje o dlouhodobých i krátkodobých strategických cílech společnosti.

Vzhledem k používanému stylu řízení dochází minimálně v rámci evropských zemí ke střetům evropského myšlení a amerického nesmlouvavého stylu delegování a vynucování povinností. Pokud by byl jinak nastaven přístup k řízení společnosti vzhledem ke

kulturním tradicím, je pravděpodobné, že by se zaměstnancům pracovalo lépe. Autor tuto část hodnotí **3b**.

3.5.5 Spolupracovníci

- Princip otevřené komunikace mezi přímo nadřízenými a přímo podřízenými pracovníky,
- zkvalitňování schopností a dovedností zaměstnanců díky průběžným školením věnujícím se aktuálním změnám, ale nikoli dlouhodobému rozvoji a pracovnímu postupu,
- mezi zaměstnanci na stejných úrovních z pravidla funguje princip přátelské komunikace a jsou společností pobízeni ke spolupráci a k vycházení si navzájem vstříc.

Mezi spolupracovníky ve firmě panuje převážně velmi dobrá, až kamarádká, atmosféra. Mezi přímými nadřízenými a podřízenými je zaběhnutý profesionální vztah, díky kterému každý ví, kde je jeho místo. Nejen za tento fakt uděluje autor tomuto faktoru **8b**.

3.5.6 Schopnosti

- Know-how společnosti je firemním tajemstvím a tím pádem zde nelze publikovat,
- společnost vzhledem k její rozsáhlosti není příliš obratná při zavádění nových technologií a postupů,
- úspora z rozsahu,
- společnost může těžit z celosvětového povědomí o značce a z dobrého jména.

Výše zmíněné body autor hodnotí jako velice důležité, a po uvážení závažnosti dopadu neobratnosti při zavádění nových technologií a porovnání se stejným problémem u konkurenčních společností, se autor rozhodl tuto část hodnotit **9b**.

3.5.7 Sdílené hodnoty

- Držet zákazníka „v srdci“ všech činnostech,
- dodržovat filosofii „We try harder“ ve všech činnostech,

- udržovat etickou stránku podnikání,
- vytvářet dobré pracovní podmínky pro zaměstnance.

Tyto hodnoty musí znát každý zaměstnanec společnosti a měl by se podle nich i chovat v rámci své každodenní práce. Na společnosti je vidět, že si opravdu váží svých zákazníků a že se pro ně zároveň snaží udělat víc, než konkurence. To vše bez používání neetických praktik a při vytváření co možná nejlepšího pracovního prostředí pro zaměstnance. Tento faktor hodnotí autor jako perfektně společností zpracovaný, proto **10b**.

Následující tabulka sumarizuje autorovo hodnocení 7S analýzy:

Tabulka č. 1: Výsledky 7S analýzy
(Zdroj: vlastní zpracování)

	7S Prvek	Bodové hodnocení
1	Strategie	8
2	Struktura	10
3	Systémy	6
4	Styl řízení	3
5	Spolupracovníci	8
6	Schopnosti	9
7	Sdílené hodnoty	10

Díky takto sumarizovaným výsledkům je možné sestavení paprskového grafu, který znázorňuje jak silná a slabá místa, tak celkový pohled na stav společnosti z hlediska jednotlivých prvků. Pro následující graf platí, že čím větší je ohraničená plocha, tím lépe firma dopadla v celkovém hodnocení.



Graf č. 4: Papřkový graf výsledků analýzy 7S
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že by se vedení společnosti mělo především zaměřit na styl řízení společnosti vzhledem k rozdílným kulturním situacím v jednotlivých kontinentech. Dále by autor doporučoval zaměření na zajištění spolehlivosti informačních systémů, což by ve výsledku znamenalo jak větší klid pro zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, tak pro zákazníky samotné. Ostatní prvky Mc Kinsey 7S analýzy dopadly nad míru uspokojivě.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza se sestává ze čtyřech částí, kterými jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

3.6.1 Silné stránky

- Rozsah společnosti je zásadní silnou stránkou, díky 5 000 pobočkám ve více než 150 světových zemích,
- úspory z rozsahu související s velikostí společnosti jako celosvětového giganta,
- celosvětové povědomí o značce,

- know-how a registrovaná obchodní značka filosofie „We try harder“,
- kvalita a stáří vozového parku,
- nekuřácké vozy.

3.6.2 Slabé stránky

- Neobratnost při zavádění inovací z důvodu velikosti společnosti,
- problémy s fakturacemi, z důvodu centralizace účetních oddělení jen do některých zemí a rozdílných právních úprav v jednotlivých státech,
- v České republice chybějící užitkové vozy ve vozovém parku oproti okolním státům a lokální konkurenci.

3.6.3 Příležitosti

- Rozšíření vozového parku o ekologicky šetrné vozy poháněné zemním plynem, hybridní či čistě elektrické vozy pro získání konkurenční výhody,
- rozšíření vozového parku o užitkové vozy pro eliminaci konkurenční výhody konkurence v rámci České republiky,
- rozšíření sítě poboček do více krajských měst v České republice,
- zahájení reklamní kampaně v České republice (v současnosti je reklama Avisu prakticky nulová).

3.6.4 Hrozby

- Cenový konkurenční boj,
- necenový konkurenční boj,
- hospodářské krize a s nimi související pokles zahraničních obchodních cest jak lokálních, tak mezinárodních zástupců společností,
- mezera v portfoliu užitkových vozů vytvářející potenciální úniky nových i stávajících zákazníků ke konkurenci,
- současná hrozba zákazu vjezdu dieselových vozidel do center německých měst, což by se mohlo projevit vyšší poptávkou po benzínových vozech a na jejich možném nedostatku.

Vzhledem k výsledku provedených analýz se autor rozhodl soustředit svůj návrh na eliminaci konkurenční výhody konkurentů, a i samotné společnosti v okolních státech. Následující návrhová část se soustředí na zařazení užitkových vozů do portfolia společnosti, jelikož ve stávajícím portfoliu chybí. Tímto je splněný první parciální cíl diplomové práce.

4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE FIRMY

Na základě provedené analýzy se autor rozhodl společnosti doporučit, aby rozšířila svoje portfolio vozů o užitkové vozy. Tyto vozy by měly být obdobné, jako nabízí společnost Avis v zahraničí a jaké nabízí její tuzemští konkurenti. V tomto případě se jedná o tzv. dodávky, které je však stále možné řídit s řidičským oprávněním skupiny „B“.

Návrhová část této práce nejprve za pomoci Lewinova modelu celou změnu definuje, následně ještě analyzuje rizika spojená s projektem. Následně určuje způsob hodnocení a metodologii následného výběru. Dále se zde nachází představení potenciálních vozů a z nich je dle určeného postupu vybrán nejlepší kandidát.

V závěru návrhové části této práce je formulace doporučení podložená fakty zjištěnými v rámci této práce.

4.1 Lewinův model

Lewinův model definuje jednotlivé kroky v rámci tohoto projektu. Pokud bude projekt úspěšný, zaplní se mezera, kterou má společnost Avis vůči konkurentům, kterým díky tomu vznikla částečná konkurenční výhoda.

Společnost si od rozšíření stávajícího portfolia slibuje:

- Vyplnění mezery v portfoliu oproti konkurenci,
- harmonizace nabídky vůči Avisu v okolních zemích,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.

Lewinův model rozděluje celkový postup na tři navazující etapy implementace. Jedná se o fázi rozmrazení, fáze změny a fázi zamrazení.

4.1.1 Fáze rozmrazení

První fáze procesu obsahuje nutnou motivaci pro zamýšlenou změnu v portfoliu s ohledem na zaměstnance společnosti. Je nutno zapojit zaměstnance do procesu, aby

byly zamýšlené změny přijaty bez ohledu na různorodé pozice jednotlivých zaměstnanců firmy.

Aktuální situace

Společnost Avis svému zákazníkovi negarantuje konkrétní model vozu. Garantuje mu pouze zvolenou skupinu. Vozový park je v České republice rozdělen do písemně označených skupin, které vypadá následovně:

- „A“ – malé městské auto (Toyota Yaris, Opel Corsa)
- „B“ – economy hatchback (Škoda Fabia, Opel Astra, Peugeot 308)
- „C“ – skupina „B“ s integrovanou navigací
- „D“ – economy sedan (Škoda Octavia sedan, Toyota Corolla)
- „E“ – vyšší třída kombi (Škoda Superb kombi, Opel Insignia kombi)
- „F“ – prémiový SUV 4x4 (Mercedes Benz GLC, Škoda Kodiaq)
- „G“ – malý automat (Mercedes Benz A-class automat)
- „H“ – prémiový menší sedan (Mercedes Benz – C-class)
- „I“ – prémiový sedan vyšší třídy (Mercedes Benz E-class)
- „J“ – větší automat (Mercedes Benz B-class, Mercedes Benz CLA)
- „K“ – malé kombi (Toyota Auris kombi, Peugeot 308SW, Opel Astra ST)
- „L“ – standardní kombi (Škoda Octavia kombi, Toyota Avensis kombi)
- „M“ – malé SUV 4x4 (Škoda Yeti, Opel Mokka)
- „N“ – sedmimístné auto (Toyota Pro-Ace, Seat Alhambra)
- „O“ – devítimístné auto (Renault Trafic)

Z pohledu na současný stav vozového parku je patrné, že v něm chybí skupina užitkových vozů. Proto autor navrhuje vytvoření nové skupiny, například „P“, která by pokryla užitkové vozy.

Agent změny

Zavedení této změny bude mít na starost zaměstnanec na pozici fleet manažera, neboť právě tento člověk obstarává dohody s dealery vozů o tom, jaká auta budou nakoupena a o dalších kritických faktorech jejich užívání. Auto dále zadává do interního systému a zabezpečuje jejich včasný zpětný prodej. Country manažer pro Českou republiku je v tomto případě sponzorem, který bude schvalovat celý projekt.

4.1.2 Fáze změny

V této fázi se jedná o zvolení vhodné značky a modelu vozu, dále dohoda s konkrétním dealerem o nákupu a zpětném prodeji vozů, vytvoření nové skupiny vozů v informačním systému, kalkulace minimální ceny pronájmů pro tuto skupinu a vytvoření sazebníku, aktualizace informací o nové možnosti na internetových stránkách.

Zvolení vhodné značky a modelu

V tomto kroku doporučuje autor vytvoření několika záchytných bodů, které je potřeba od zvoleného vozu požadovat: cena vozu, druh paliva, objem motoru, spotřeba, počet míst k sezení, objem nákladového prostoru, zabezpečení nákladového prostoru. Je možné prozkoumat vozové parky poboček v přilehlých zemích a inspirovat se. Jakmile bude mít společnost vybranou značku a model, který je v souladu s firemní politikou, může přistoupit k dalšímu bodu.

Výběr vhodného dealera a dohoda s ním

V případě, že zvolená značka již bude obsažena v současném vozovém parku, bude pozice fleet manažera usnadněna, jelikož může pouze rozšířit debatu se stávajícím partnerem o dodatkových vozech, nemusí navazovat další kontakty. Tento předpoklad je velice pravděpodobný, jelikož společnost má již teď v nabídce většinu světových značek.

Vytvoření skupiny v systému, kalkulace minimální ceny a vytvoření sazebníku

Za účelem vytvoření skupiny vozu musí fleet manažer kontaktovat centrálu databáze s požadavkem o vytvoření nové skupiny vozu pro Českou republiku. Splnění tohoto požadavku trvá přibližně dva týdny. Pro kalkulaci minimální ceny jednodenního pronájmu autor doporučuje postupovat následovně (využití metodiky bodu zvratu): Od ceny vozu se odečte prodejní cena po roce/půl roce v závislosti na době užívání vozu. Rozdíl se musí rozpočítat mezi jednotlivé dny, což dá ve výsledku minimální cenu pronájmu na jeden den. K tomuto číslu se následně musí připočítat průměrná doba, kdy auto není využíváno. V tuto chvíli auto nic nevydělá, proto je třeba ještě připočítat „marži“, kterou je opět možno převzít již ze stávajícího vozového parku (například od 9-místních vozidel). Jakmile bude známá cena jednodenního pronájmu, je možno vytvoření sazebníku. Celý tento proces zabere přibližně měsíc a půl.

Aktualizace informací na webových stránkách

V návaznosti na vytvoření sazebníku je vše opět odesláno na centrálu databáze, která vše nahraje do informačního systému. Tento proces opět bude trvat zhruba 2 týdny. Vzhledem k tomu, že se nejedná o velmi závažnou změnu, je možné zaměstnance proškolit pomocí interní směrnice rozeslané e-mailem.

4.1.3 Fáze zamrazení

Dochází k provedení veškerých kroků z fáze změny a k nastolení stabilního provozu půjčování užitkových vozů s minimalizací chybovosti a dalších nežádoucích situací. Současně se v této fázi proškolují zaměstnanci a k finálním úpravám provedené změny. Pokud vše funguje, jak má, projekt je dokonalý a jeho uvedení do provozu nemá žádné zjevné vady. Podle Lewinova modelu dochází k zamrazení.

4.2 Časový a obsahový harmonogram

V první části tohoto oddílu budou ještě jednou vypsán výčet nutných činností, které musí být vykonány pro úspěch tohoto projektu:

1. Zvolení vhodné značky a modelu vozu,
2. výběr vhodného dealera vozů,
3. dohoda s dealerem vozů,
4. vytvoření nové skupiny vozů,
5. kalkulace minimální ceny pronájmu,
6. vytvoření sazebníku,
7. aktualizace webových stránek,
8. proškolení pracovníků,
9. spuštění zkušebního provozu nových vozů,
10. vyhodnocení zkušebního provozu a kontrola dat,
11. zahájení běžného provozu.

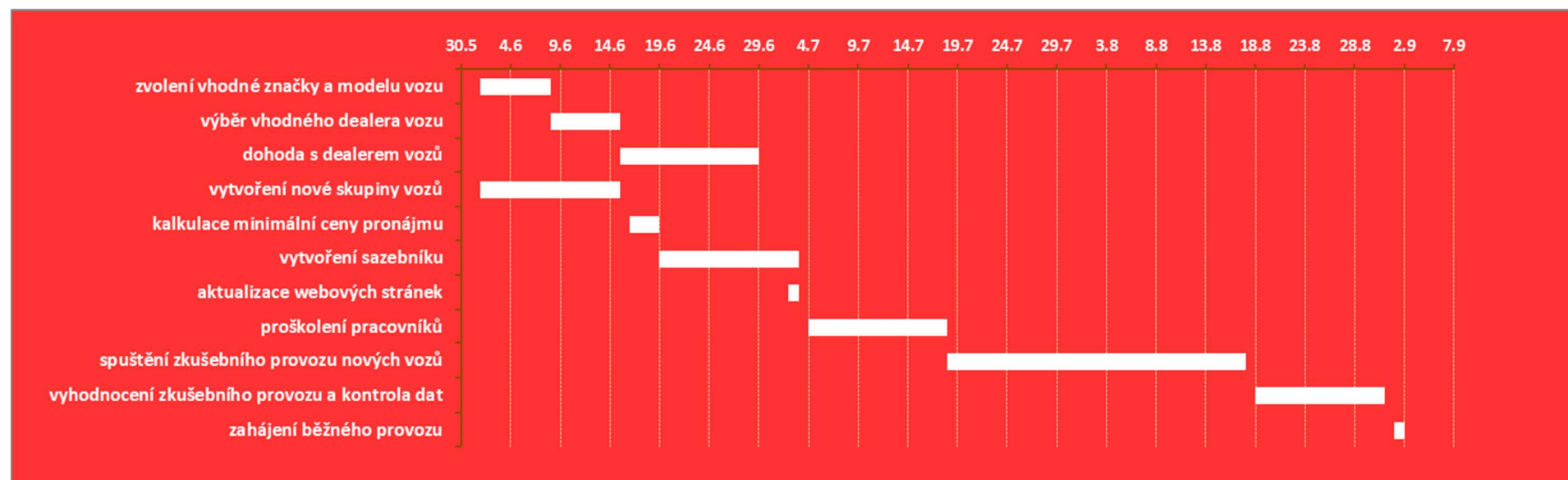
4.2.1 Ganttův diagram

Ganttův diagram zobrazuje délku trvání jednotlivých činností (podle data jejich zahájení) a znázorňuje jejich datum počátku, dokončení a souběžnost trvání jednotlivých operací. Vzhledem k tomu, že se jedná o navrhovaný projekt v budoucnu, zvolený počátek projektu bude nastaven tak, aby jeho spuštění odpovídalo centru sezóny, kdy má autopůjčovna největší poptávku po vozech a je tedy vysoce pravděpodobné, že bude poptávka největší i po užitkových vozech.

Tabulka č. 2: Data pro Ganttův diagram

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Činnost	Začátek činnosti	Počet dnů	Konec činnosti
1	zvolení vhodné značky a modelu vozu	01.06.2018	7	07.06.2018
2	výběr vhodného dealera vozu	08.06.2018	7	14.06.2018
3	dohoda s dealerem vozů	15.06.2018	14	29.06.2018
4	vytvoření nové skupiny vozů	01.06.2018	14	14.06.2018
5	kalkulace minimální ceny pronájmu	16.06.2018	3	18.06.2018
6	vytvoření sazebníku	19.06.2018	14	01.07.2018
7	aktualizace webových stránek	02.07.2018	1	03.07.2018
8	proškolení pracovníků	04.07.2018	14	17.07.2018
9	spuštění zkušebního provozu nových vozů	18.07.2018	30	17.08.2018
10	vyhodnocení zkušebního provozu a kontrola dat	18.08.2018	13	31.08.2018
11	zahájení běžného provozu	01.09.2018	1	01.09.2018



Graf č. 5: Ganttův diagram

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.2 PERT analýza

Jedná se o složitější metodu kritické cesty CPM. Cíl této metody je zajištění uspořádání činností, které by zajistilo dokončení projektu v termínu s vysokou pravděpodobností. Vzhledem k tomu, že tento projekt nemá pevně vyžadované datum počátku fungování, proto je analýza PERT využita k identifikaci slabých míst v projektu. Na rozdíl od metody CPM neuvažuje přesnou dobu trvání jednotlivých činností, ale spokojí se s odhadem optimistickým, pesimistickým a pravděpodobným. Očekávané trvání bude počítáno podle vzorce:

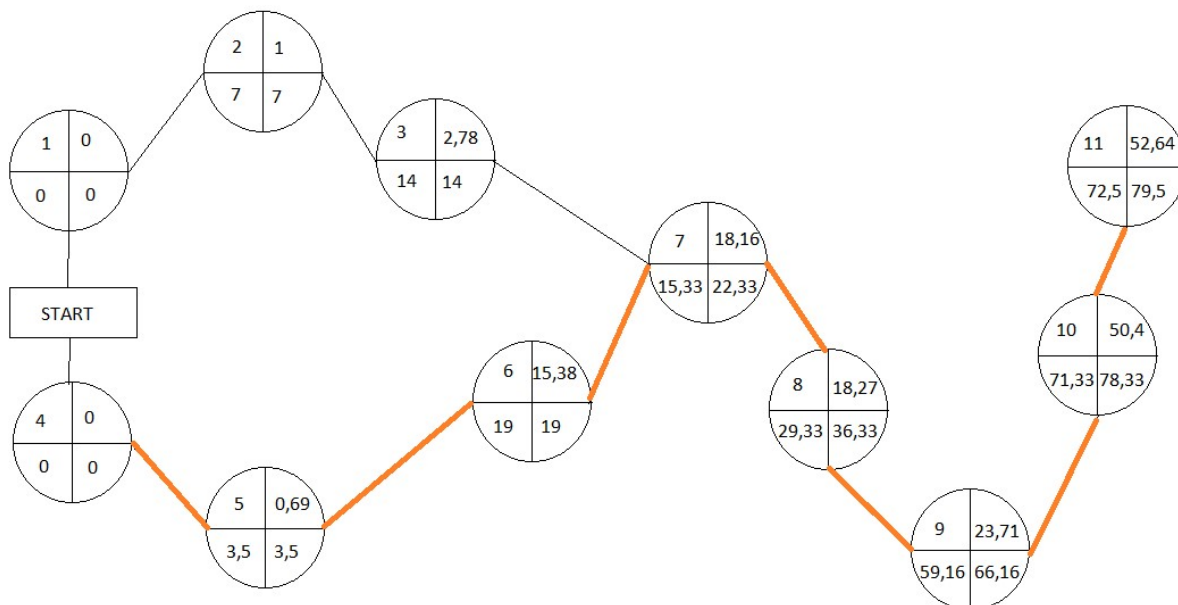
$$\text{očekávané trvání} = \frac{O + 4M + P}{6}$$

Tabulka č. 3: PERT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování)

činnost			doba trvání					
	číslo činnosti	předchozí činnost	optimistická O	pravděpodobná M	pesimistická P	očekávané trvání	směrodatná odchylka	rozptyl
zvolení vhodné značky a modelu vozu	1	n/a	4	7	10	7,00	1,00	1,00
výběr vhodného dealera vozu	2	1	3	7	11	7,00	1,33	1,78
dohoda s dealerem vozů	3	2	7	14	21	14,00	2,33	5,44
vytvoření nové skupiny vozů	4	n/a	7	14	21	14,00	2,33	5,44
kalculace minimální ceny pronájmu	5	4	2	3	7	3,50	0,83	0,69
vytvoření sazebníku	6	5	7	14	30	15,50	3,83	14,69
aktualizace webových stránek	7	6	1	1	3	1,33	0,33	0,11
proškolení pracovníků	8	7	7	14	21	14,00	2,33	5,44
spuštění zkušebního provozu nových vozů	9	8	14	30	45	29,83	5,17	26,69
vyhodnocení zkušebního provozu a kontrola dat	10	9	6	13	15	12,17	1,50	2,25
zahájení běžného provozu	11	10	1	1	2	1,17	0,17	0,03

Síťový graf PERT

Síťový graf PERT se sestavuje dat získaných ve výpočtu PERT analýzy. Oranžově je zde vyznačená kritická cesta.



Graf č. 6: Síťový graf PERT s kritickou cestou
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozptyl: $\sigma^2=52,64$

Směrodatná odchylka: $\sigma =7,25$

Očekávaný termín: 79,5 dne

Plánovaný termín: $79,5 - 7,25 = 72,25$ dne

Pravděpodobnost dodržení termínu: 16%

$$P(T \leq 72,25) = F\left(\frac{72,25-79,5}{7,25}\right) \Rightarrow F(u) = F(-1) \Rightarrow F(u) = 1 - 0,84 = 0,016 = 16\%$$

Ve vypracovaném grafu je znázorněna kritická cesta označena oranžovou barvou. Činnosti ve kritické cestě nesou číslo 4,5,6,7,8,9,10 a 11. Doba trvání kritické cesty je

79,5 dne. Z výpočtů je dále patrné, že pravděpodobnost toho, že budou práce dokončeny dříve, než za 72,25 dne je 16 %.

4.3 Rizika spojená s projektem

Rozšiřování vozového parku s sebou může nést značná rizika. Firma musí odhalit k jakým rizikům může dojít a jakou mají tato rizika závažnost. Rizika jsou seřazena chronologicky podle možného výskytu v rámci procesu:

4.3.1 Rizika

- Nemožnost se domluvit s dealerem a nutnost hledání dalšího dodavatele,
- problémy při vytváření skupin v systému,
- příliš vysoké ceny pronájmů v důsledku vysoké ceny vozů,
- nevyhovující výsledky zkušebního provozu.

Nemožnost se domluvit s dealerem a nutnost hledání dalšího dodavatele

Při vyjednávání o zásobování novými vozy je kritický bod vzájemná shoda na ceně, počtu maximálního nájezdu a délce užívání vozů. Z firemní praxe přichází v úvahu buďto půlroční či roční užívání vozů a nájezd zhruba 25 000 km na půl roku. V případě, že se názory stran ve vyjednávání na tato data výrazně liší, hrozí krach vyjednávání, se kterým je spojeno riziko.

Opatření: pro minimalizaci rizika se doporučuje zahajovat vyjednávání se stávajícími dodavateli se kterými se předpokládá, že bude bez problému nalezen kompromis výhodný pro obě strany.

Problémy při vytváření skupin v systému

V rámci procesu vytváření nové skupiny vozů v systému je kritický čas, po který prvotní požadavek „čeká“ ve frontě centra databáze, než přijde na řadu. Toto zdržení může být

kvůli vysokému náporu požadavků na centrum databáze. Je proto nutné tento čas minimalizovat, aby nedocházelo ke zdržení celého projektu.

Opatření: vytvoření poptávky co nejvyšší možné úrovně a její bezprostřední eskalace zajišťující vyšší prioritu tohoto požadavku a jeho přednost před méně důležitými požadavky.

Příliš vysoké ceny pronájmu v důsledku vysoké ceny vozů

Vzhledem k tomu, jak je celý projekt koncipován by se mohlo stát, že ceny pronájmu vozů mohou být příliš vysoké v porovnání s cenami konkurence. To se může stát v důsledku nedůsledného vyjednávání o cenách jednotlivých vozů. Pokud by ceny byly moc vysoké, mohlo by se stát, že budou muset být nastaveny konkurence neschopné ceny, což by mělo za následek zmenšování poptávky po vozech a ohrozilo by to celkovou profitabilitu projektu.

Opatření: před vyjednáváním o cenách provést předběžnou kalkulaci za použití srovnání úrovně konkurenčních cen, což přinese zevrubné povědomí o maximální výši ceny, o které se bude jednat s prodejci.

Nevyhovující výsledky zkušebního provozu

Při běhu zkušebního provozu se může stát, že některý faktor provozu selže, či nebude plně funkční. Toto by mohlo mít za následek prodloužení fáze zkušebního provozu a následné nesplnění předpokládaného termínu dokončení a ostrého startu.

Opatření: k minimalizaci tohoto rizika je nutné, aby si byl manažer projektu stoprocentně jistý, že se projekt nachází ve fázi, ve které může být spuštěna testovací fáze. To především z toho důvodu, že v ní již přichází projekt do prvního kontaktu se zákazníky a nesmí tedy selhat. Pro jistotu si musí manažer zajistit, že veškerý personál je seznámen s novými možnostmi, cenami a procedurami spojenými s tímto projektem. Příkladem může být nutné potvrzení o přečtení směrnice, která bude rozeslána před spuštěním zkušební fáze projektu. Bude tak možné zjistit kdo a kdy si podklady prostudoval.

Význam, pravděpodobnost a dopad rizik

Dotčená rizika mají význam v rámci svého možného výskytu v průběhu tohoto projektu a mají možnost více či méně ovlivnit jeho výsledek. Proto autor sestavil tabulku za využití skórovací metody, která jednotlivá rizika kvalifikuje podle jejich závažnosti (byla využita bodová škála 0-10, kde 10 znázorňuje největší dopad a největší pravděpodobnost výskytu rizika):

Tabulka č. 4: Hodnotová charakteristika rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

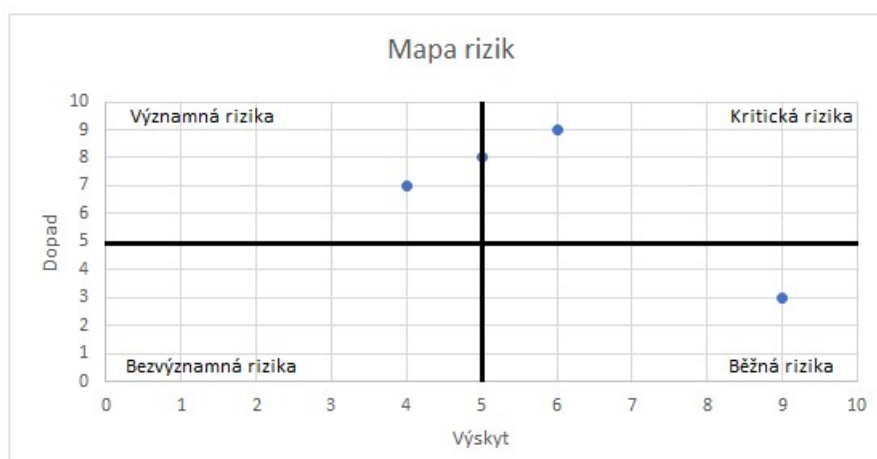
Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre
nedomluva s dealerem	4	7	28
problémy s vytvořením skupin v systému	9	3	27
vysoké ceny pronájmů kvůli ceně vozů	6	9	54
nevyhovující zkušební provoz	5	8	40

Tabulka č. 5: Slovní vyjádření hodnot rizika
(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Výskyt	Dopad
1-2	velmi malý	
3-4	malý	
5-6	střední	
7-8	velký	
9-10	velmi velký	

4.3.2 Mapa rizik

Pro grafické znázornění závažnosti jednotlivých rizik je níže vyobrazena mapa rizik. Mapa je rozdělena do čtyřech kvadrantů určujících závažnost daného rizika, pokud se objeví v určitém kvadrantu. Kvadranty jsou rozděleny na významná rizika, kritická rizika, běžná rizika a bezvýznamná rizika.



Graf č. 7: Mapa rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Body v grafu znázorňují závažnost jednotlivých rizik. Největší závažnost má tedy riziko vysokých cen pronájmu kvůli vysokým nákupním cenám vozů. Tento fakt je logický, neboť ohrožuje profitabilitu projektu jako celku. V souvislosti s tímto projektem je vidět, že má převážně vysoká rizika a hrozí ohrožení projektu. Na tato rizika je nutno velmi pečlivě dohlédnout a snažit se je eliminovat pomocí navrhovaných opatření.

4.4 Metodologie výběru

Postup při výběru nejvhodnějšího kandidáta se opírá o fakt, že porovnávané značky již jsou v portfoliu společnosti, tím pádem se minimalizují náklady na vyjednávání s novými dodavateli⁵. Prvním krokem tedy je identifikace značek výrobců automobilů, které figurují v současném vozovém parku autopůjčovny a které nabízí užitková auta. Za tímto účelem autor vybral značky:

- Renault
- Toyota
- Volkswagen
- Mercedes-Benz
- Peugeot

⁵ Mzda obchodnímu zástupci, náklady na pohonné hmoty apod.

Dalším krokem je identifikace vhodného modelu z nabídky jednotlivých prodejců s následným porovnáním klíčových faktorů důležitých pro zamýšlený návrh. Následuje porovnání kupní ceny a ceny prodejní (autor vychází z firemní praxe, tedy stáří auta půl roku nebo zhruba 25 000 kilometrů celkového nájezdu). K účelu zjišťování prodejních cen vozů je využito internetových stránek lokálních autobazarů, prodávající konkrétní modely aut. Všechny kalkulované ceny jsou bez DPH.

Čtvrtým krokem je kalkulace minimální ceny jednodenního pronájmu tak, aby se společnost nacházela v bodu zvratu⁶. Předpoklad je, že kalkulované ceny jednodenních pronájmů budou na velmi nízké hladině, ale je potřeba brát v potaz, že by při této cenové hladině společnosti nevznikal žádný zisk. Pro představu autor uvádí některé další náklady ještě vstupující do této problematiky:

- Náklady na přepravu vozů mezi pobočkami,
 - náklady na zaměstnance,
 - náklady na pohonné hmoty,
- náklady na přípravu vozů před pronájmem,
- náklady nevyužité příležitosti v případě, že auto pouze stojí na parkovišti a není zrovna na pronájmu.

Tyto náklady do kalkulace jednodenního pronájmu nebudou vstupovat, a to z toho důvodu, že je kvůli inovačnímu charakteru tohoto projektu není možné předpovídat. Pro jejich hrubý odhad však může management autopůjčovny využít svých dosavadních zkušeností s pronájmem osobních automobilů.

Z firemní praxe je největší využití vozů během pracovního týdne. O víkendech se vozy z velké části nacházejí na parkovišti a jsou připravována na následující pronájem. Z tohoto důvodu bude kalkulace jednodenního pronájmu počítána pouze s ohledem na využití po pracovní dny, k tomu byl určen výpočet:

$$365 \text{ dnů} \times \frac{5}{7} \div 2 = \mathbf{130 \text{ dnů}}$$

⁶ Kalkulace na bod zvratu z toho důvodu, aby nedošlo k vynášení interních informací o ziskovosti jednotlivých kategorií vozů. V tomto případě tedy zisk bude nulový a je pouze na vedení společnosti jakou zvolí cenovou strategii.

Posledním krokem je následně výběr nejvhodnější varianty pro formulování návrhu. Vzhledem k faktům zjištěným ze zdroje (1), autor zvolil konzervativní variantu volby, kterou je strategie minimálních nákladů vzhledem k nedostatku informací o skutečném stavu poptávky na trhu pronájmu užitkových vozů. Vybrán tedy bude ta varianta, u které budou vznikat nejmenší náklady, respektive ta, u níž bude kalkulovaná nejnižší požadovaná částka návratnosti, aby bylo dosaženo bodu zvratu. V případě úspěchu projektu je možné tuto strategii přehodnotit a hledat na základě jiných faktorů, kterými jsou například prestižní značky vozů, luxusnější a vybavenější modely vozů atd. Tyto varianty by bylo následně vhodné hodnotit kupříkladu bodovací metodou dle důležitosti jednotlivých faktorů. Dále v této práci již následuje hodnocení jednotlivých značek, které se již nachází v portfoliu společnosti. Autor vybral tyto značky: **Renault, Toyota, Volkswagen, Mercedes-Benz a Peugeot**.

4.5 Renault

Francouzská značka Renault je velkým hráčem na trhu automobilů, neboť její portfolio pokrývá velmi mnoho kategorií. Od malých osobních aut až po kamiony a vozy městskou hromadné dopravy. Vozy jsou charakteristické funkčností a nižší cenou, se kterou je z pravidla spojena nižší kvalita materiálů používaných v kabině řidiče. Samozřejmě je možné investovat do příplatkové výbavy, ale vzhledem k účelu této práce a autopůjčovny obecně není maximální vybavenost vozů hlavním cílem.

Značka Renault je v portfoliu autopůjčovny obsazena především menšími modely, kterými jsou například Clio, Megane, ale i některými většími modely, třeba Megane Grantour, nebo Trafic.

Pro tuto práci byl z modelové řady Renaultu vybrán model **Master**.



Obrázek č. 6: Renault Master
(Zdroj 26)

4.5.1 Charakteristika vozu

Pro tuto práci byl vybrán nejmenší model užitkového vozu Renault Master. Vůz byl oceněn na základě studie DEKRA jako nejspolehlivější vůz ve své třídě (26). Charakteristiky vozu jsou následující:

Tabulka č. 6: Charakteristiky vozu Renault Master
(Zdroj 27)

Objem motoru	2 298 cm ³
Výkon motoru	81 kw / 110 koní
Palivo	motorová nafta
Převodovka	6-stupňový manuál
Průměrná spotřeba	8,2l/100km
Maximální rychlost	140 km/h
Objem nákladového prostoru	8 m ³
Maximální užitečné zatížení	1 368 kg

4.5.2 Cena vozu

Aktuální cena nového vozu byla zjištěna z ceníku na oficiálních stránkách společnosti Renault Česká republika (27). Prodejní cena vozu byla vyhledána za pomoci vyhledání ceny adekvátního ojetého vozu také z oficiálních stránek Renault ČR. Stáří vyhledaného prodávaného vozu je zhruba půl roku a nájezd něco málo přes 22 000 km, což z něj dělá ideálního kandidáta pro porovnání.

Tabulka č. 7: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Renault Master
(Zdroj 27, Zdroj 28)

Cena nového vozu	581 000 Kč
Prodejní cena vozu	504 050 Kč

Z tabulky je evidentní, že vůz během svého fungování musí vydělat částku minimálně 76 950Kč, aby bylo dosaženo bodu zvratu.

4.5.3 Kalkulace minimální ceny jednodenního pronájmu

S ohledem na zadání je minimální cena kalkulována na 130 dnů pronájmu vozu, což odpovídá půl roku jeho fungování ve firmě.

Tabulka č. 8: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Renault Master
(Zdroj: vlastní zpracování)

Požadovaný obrát	76 950 Kč
Minimální cena za jednodenní pronájem	592 Kč

4.6 Toyota

Toyota je co do počtu největší prodejce automobilů na světě. Japonská auta obecně jsou charakteristická kvalitou a dlouhověkostí svých motorů, především atmosféricky plněných benzínových agregátů. Technologickou preciznost výroby motorů poněkud shazuje průměrná kvalita použitých materiálů a ovládacích prvků v interiéru. Avis má v portfoliu zástupce Toyoty prakticky ve všech skupinách vozů. Ve stávajícím vozovém parku se nachází Toyota Yaris, Corolla, Auris, Auris kombi, Avensis a ProAce.

Pro tuto práci autor vybral model užitkovou úpravu modelu **ProAce**.



Obrázek č. 7: Toyota ProAce
(Zdroj 33)

4.6.1 Charakteristika vozu

Jedná se o jednu z menších variant užitkových vozů. Na druhou stranu je to jeden z výkonnějších motorizací a má i poměrně velkou užitečnou hmotnost. Konkrétní specifikace jsou v následující tabulce:

Tabulka č. 9: Charakteristiky vozu Toyota ProAce
(Zdroj 33)

Objem motoru	1 997 cm ³
Výkon motoru	90 kw / 120 koní
Palivo	motorová nafta
Převodovka	6-stupňový manuál
Průměrná spotřeba	5,5l/100km
Maximální rychlost	140 km/h
Objem nákladového prostoru	5,8 m ³
Maximální užitečné zatížení	1 400kg

4.6.2 Cena vozu

Aktuální cena vozu byla zjištěna z platného ceníku pro rok 2018. (33) Autor našel stejný vůz s nájazdem 18 000 km na serveru TipCars.com. Stáří ojetého vozu je sice jeden rok, ale zato má menší nájezd, než bylo požadováno. Dá se předpokládat, že by se tyto faktory navzájem vyrovnaly.

Tabulka č. 10: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Toyota ProAce
(Zdroj: vlastní zpracování)

Cena nového vozu	527 000 Kč
Prodejní cena vozu	412 397 Kč

4.6.3 Kalkulace ceny jednodenního pronájmu

Opět se jedná o kalkulaci vzhledem k potenciálnímu půl roku fungování vozů ve firmě. Kalkulace je tedy vytvářena na 130 dnů.

Tabulka č. 11: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Toyota ProAce
(Zdroj: vlastní zpracování)

Požadovaný obrat	114 603 Kč
Minimální cena za jednodenní pronájem	882 Kč

4.7 Volkswagen koncern

Koncern Volkswagen čítá několik značek vozů. Nicméně pouze VW nabízí modely užitkových vozů. Vozy z tohoto koncernu jsou charakteristické výkonnými motory, kvalitou provedení vnějších i vnitřních prostor. Koncernové vozy mají tendenci rychleji ztrácet hodnotu oproti jejich konkurenci. Přestože společnost Avis nemá v české republice v portfoliu zastoupen žádný model Volkswagen, ostatní koncernové značky jsou zde zastoupeny v hojném počtu. Jedná se především o domácí značku Škoda, o kterou je v rámci České republiky největší zájem. Škoda je zastoupena prostřednictvím modelů Fabia, Rapid, Octavia, Karoq, Kodiaq a Superb. Dalším koncernovým zástupcem je Seat, jehož modely Leon, Ibiza a Arona jsou také ve vozovém parku zastoupeny.

Pro tuto diplomovou práci byl z koncernových vozů vybrán vůz **Volkswagen Crafter**.



Obrázek č. 8: Volkswagen Crafter
(Zdroj 35)

4.7.1 Charakteristika vozu

V tomto případě se jedná o dodávku s větším úložným prostorem, což by se jistě hodilo pro následnou diverzifikaci portfolia v případě úspěchu tohoto projektu. Nicméně z důvodu větší hmotnosti vozu jako takového je maximální užitečná hmotnost nižší. Konkrétní charakteristiky vozu vypadají následovně:

Tabulka č. 12: Charakteristiky vozu Volkswagen Crafter
(Zdroj 36)

Objem motoru	1 968 cm ³
Výkon motoru	103 kw / 140 koní
Palivo	motorová nafta
Převodovka	6-stupňový manuál
Průměrná spotřeba	7,2l/100km
Maximální rychlost	160 km/h
Objem nákladového prostoru	5,8 m ³
Maximální užitečné zatížení	969 kg

4.7.2 Cena vozu

Cena vozu je opět zkoumána za pomoci aktuálních ceníků nových vozů z oficiálních stránek společnosti Volkswagen. Ojetý vůz stejného modelu a charakteristik byl vyhledán na serveru Sauto.cz. Jeho nájezd je 22 000 km, což opět odpovídá hrubému maximálnímu nájezdu v rámci fungování v autopůjčovně. Cenové srovnání je následující:

Tabulka č. 13: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Volkswagen Crafter
(Zdroj 37, Zdroj 38)

Cena nového vozu	682 400 Kč
Prodejní cena vozu	520 661 Kč

4.7.3 Kalkulace ceny jednodenního pronájmu

Rozdíl nákupní a prodejní ceny svědčí o rychlém poklesu ceny koncernových vozů Volkswagen, což potvrzuje původní premisu. Cena jednodenního pronájmu tedy musí být vyšší, než u předešlých adeptů:

Tabulka č. 14: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Volkswagen Crafter
(Zdroj: vlastní zpracování)

Požadovaný obrát	161 739 Kč
Minimální cena za jednodenní pronájem	1 244 Kč

4.8 Mercedes-Benz

Mercedes-Benz je značka z „velké německé trojky“⁷. Jedná se o značku luxusního charakteru, vozy jsou z pohledu českých ekonomických poměrů dražší, ale nesou s sebou silný pocit výjimečnosti. Materiály používané v exteriéru i interiéru bývají zpravidla kvalitněji zpracované. V portfoliu Mercedesu jsou, podobně jako u Renaultu, prakticky všechna dvoustopá vozidla, kterými jsou osobní auta, nákladní auta (včetně kamionů) a autobusy. V rámci autopůjčovny jsou tyto vozy označovány jako prémiové. Ve vozovém parku se nachází modely A-class, B-class, C-class, E-class, CLA a GLC.

Pro tuto diplomovou práci byl vybrán model **Mercedes-Benz Sprinter**.



Obrázek č. 9: Mercedes-Benz Sprinter
(Zdroj 39)

4.8.1 Charakteristika vozu

Jak již bylo řečeno, jedná se o dodávku luxusnějšího charakteru. To je promítnuto do celkové ceny, ale zároveň do lepšího uživatelského pocitu z jízdy a obecně z vozu. Konkrétní specifikace vypadají následovně:

⁷ Mercedes-Benz, BMW, Audi

Tabulka č. 15: Charakteristiky vozu Mercedes-Benz Sprinter
(Zdroj 40)

Objem motoru	2 143 cm ³
Výkon motoru	105 kw / 145 koní
Palivo	motorová nafta
Převodovka	6-stupňový manuál
Průměrná spotřeba	8l/100km
Maximální rychlost	160 km/h
Objem nákladového prostoru	8,8 m ³
Maximální užitečné zatížení	1005 kg

4.8.2 Cena vozu

K vybranému modelu byla najita jeho alternativa na serveru Sauto.cz. Ceníková cena modelu je opět porovnána s cenou potenciálního prodeje:

Tabulka č. 16: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Mercedes-Benz Sprinter
(Zdroj 40, Zdroj 41)

Cena nového vozu	719 990 Kč
Prodejní cena vozu	549 000 Kč

4.8.3 Kalkulace ceny jednodenního pronájmu

Vyšší pořizovací cena nemusí nutně znamenat problém, protože zároveň je i odkupní cena vozu vyšší. Nicméně lze v tomto případě, podobně jako u Volkswagenu, rychlejší pokles ceny vozu. To se již promítne do celkové kalkulace ceny jednodenního pronájmu:

Tabulka č. 17: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Mercedes-Benz Sprinter
(Zdroj: vlastní zpracování)

Požadovaný obrát	170 990 Kč
Minimální cena za jednodenní pronájem	1 315 Kč

4.9 Peugeot

Francouzská značka Peugeot začala být za poslední dobu podceňována. Po spojení s další francouzskou značkou Citroen se vedení obou společností rozhodlo více soustředit na Peugeot a za posledních několik let je to opravdu vidět. Peugeot se zaměřil na optimalizování uživatelského prostředí, zjednodušil ovládací prvky ve svých vozech,

lehce zmenšil volant a pohlál si i s venkovním designem. Naftové motory Peugeotu jsou jedny z nejúspěšnějších dieselů vůbec v porovnání k výkonu. Bohužel díky tomuto soustředění na Peugeot, dle autora názoru, docela strádá značka Citroen. Nicméně toto není předmětem bádání této práce. V současné době se v portfoliu autopůjčovny nachází několik modelů značky Peugeot. Jedná se o Peugeot 208, 308, 308 kombi, 2008 a 3008. Vzhledem k tomuto faktu autor práce vybral jako posledního zkoumaného zástupce právě tuto značku.

Reprezentantem mezi užitkovými vozy by se tedy mohl stát **Peugeot Boxer**.



Obrázek č. 10: Peugeot Boxer
(Zdroj 42)

4.9.1 Charakteristika vozu

Peugeot Boxer je vůz, který má větší objem nákladového prostoru než jeho zkoumaní konkurenti. Dle informací Peugeotu se jedná o nejprodávanější užitkové auto vůbec. S výkonným motorem, který má velmi nízkou spotřebu by se mohl řadit k horkým kandidátům pro navrhované rozšíření vozového parku autopůjčovny. Nicméně ani jedno z těchto faktů není hlavní zkoumané kritérium. Úplný výčet nejdůležitějších charakteristik vozu je v následující tabulce:

Tabulka č. 18: Charakteristiky vozu Peugeot Boxer
(Zdroj 43)

Objem motoru	1 997 cm ³
Výkon motoru	120 kw / 163 koní
Palivo	motorová nafta
Převodovka	6-stupňový manuál
Průměrná spotřeba	6,2l/100km
Maximální rychlost	160 km/h
Objem nákladového prostoru	11,5 m ³
Maximální užitečné zatížení	1500 kg

4.9.2 Cena vozu

Požizovací cena vozu se může zdát vyšší, nicméně s přihlédnutím k velikosti nákladového prostoru oproti konkurentům je tento rozdíl pochopitelný. K porovnání bylo nalezeno stejné auto s nájedem 25 878 km a stáří něco málo přes půl roku. Cenové srovnání kupní ceny a prodejní vypadá následovně:

Tabulka č. 19: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Peugeot Boxer
(Zdroj 43, zdroj 44)

Cena nového vozu	669 587 Kč
Prodejní cena vozu	404 132 Kč

4.9.3 Kalkulace ceny jednodenního pronájmu

V tomto případě je patrné, že kupní cena tohoto modelu klesá ještě rychleji než v předchozích případech. Z toho se dá předem usoudit, že tato varianta bude nejméně výhodná. Přímý důkaz je v následující tabulce:

Tabulka č. 20: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Peugeot Boxer
(Zdroj: vlastní zpracování)

Požadovaný obrát	265 455 Kč
Minimální cena za jednodenní pronájem	2 042 Kč

4.10 Srovnání všech vozů

Pro srovnání všech vozů je potřeba ještě jednou zopakovat jediný faktor vstupující do hodnocení, kterým je rozdíl nákupní ceny nového vozu a prodejní ceny po půl roce jeho užívání. Tento faktor je velmi důležitý pro zamýšlený projekt, protože díky němu lze maximalizovat potenciální zisk. Čím nižší je tedy minimální cena jednodenního pronájmu, tím vyšší zisk bude společnost generovat s předem určenými sazbami za jednodenní pronájem⁸. Pokud si společnost nastaví, že cena jednodenního pronájmu bude například 1 500 Kč, je vzhledem k výsledkům tohoto výzkumu jasné, že se při výběru jednotlivých variant může dostat jak do zisku, tak do ztráty. Výsledky průzkumu vyšly nejlépe vozu Renault Master a naopak nejhůře vozu Peugeot Boxer. Kompletní výsledky pokrývá následující tabulka:

Tabulka č. 21: Srovnání výhodnosti jednotlivých vozů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Model vozu	Cena pronájmu	Pořadí výhodnosti
Renault Master	592 Kč	1
Toyota ProAce	882 Kč	2
Volkswagen Crafter	1 224 Kč	3
Mercedes-Benz Sprinter	1 315 Kč	4
Peugeot Boxer	2 042 Kč	5

Analyzováním výsledků a určením pořadí výhodnosti je splněný druhý parciální cíl této diplomové práce.

4.11 Formulace návrhu

Vzhledem k zadání této práce a jejímu celkovému účelu se autor rozhodl doporučit autopůjčovně, aby rozšířila své portfolio o užitkové vozy. Cílem je smazání konkurenční výhody přímých konkurentů a dorovnání nabídky zahraničních poboček firmy. Za tímto účelem byl proveden výzkum hledající nejvhodnější vůz pro toto rozšíření. Ze zkoumaných značek dopadl nejlépe Renault Master, protože se dostal na nejnižší částku

⁸ Tato hodnota může být vztažena například vzhledem ke konkurenci, průměrné cenové hladině či zahraničním pobočkám.

potřebného obrátu, potažmo na nejnižší částku minimální ceny jednodenního pronájmu, kterou bude muset klient autopůjčovny zaplatit, aby se společnost dostala na bod zvratu. Proto autor práce doporučuje managementu autopůjčovny rozšířit portfolio o Renault Master, který má díky nejnižším výsledkům největší potenciál smazání konkurenční výhody konkurence a přínosu dodatečného zisku české organizační složce autopůjčovny. Formulací návrhu bylo dosaženo globálního cíle diplomové práce.

5 ZÁVĚR

Globálním cílem diplomové práce bylo vytvořit strategii pro rozvoj společnosti a přinést konkrétní návrh pro realizaci zamýšleného rozvoje. Tohoto cíle bylo dosaženo za pomoci řádné teoretické základny a dvou parciálních cílů.

Teoretická část této práce čtenáři objasnila základní teoreticko-právní aspekty týkající se podnikání, organizačních složek zahraničních právních subjektů a jednotlivých analytických a plánovacích metod, které byly použity v analytické a návrhové části této práce.

Analytická část práce se sestávala ze dvou hlavních částí. První částí bylo seznámení se společností jakožto s jedním z hlavních hráčů na poli největších světových autopůjčoven. Následovaly klíčové prvky úspěchu, stojící za velmi rychlým rozšířením společnosti po celém světě a za získáním celosvětového povědomí o této značce. Druhou částí bylo využití metod strategické analýzy k objevení slabého místa společnosti určeného pro zamýšlený rozvoj. Z výsledku PEST analýzy, Porterova analýzy, 7S analýzy a SWOT analýzy bylo toto slabé místo objeveno. Společnost v České republice, na rozdíl od jejích zahraničních poboček a místních přímých konkurentů, nenabízí k pronájmu užitkové vozy (dodávky), které je možné řídit s řidičským oprávněním skupiny „B“. Tento fakt se stal stěžejním pro návrhovou část této práce, jelikož v rámci eliminování konkurenční výhody lokální konkurence je nutné tuto mezeru zaplnit.

V návrhové části práce se tedy autor věnoval čtyřem základním myšlenkám. Nejprve vytvoření postupu pro rozšíření stávajícího portfolia. Tento postup byl vytvořen za pomoci Lewinova modelu řízení změn, ve kterém byly určeny odpovědné osoby a konkrétní postup pro naplnění výše zmíněného cíle. Hned vzápětí byl vytvořen časový a obsahový harmonogram tak, aby se celý projekt dal bezpečně stihnout v určených termínech. Dále se autor věnoval analýze rizik spojených s projektem. Každé riziko bylo kvantifikováno a zároveň byly navrženy kroky pro jejich eliminaci. V poslední řadě bylo potřeba najít vhodný vůz, který se stane předmětem finální formulace doporučení. V této věci autor postupoval podle metody minimálních nákladů, jakožto jednou z bezpečných forem projektování. Na základě znalostí značek vozů ve stávající nabídce společnosti byly vybrány konkrétní značky vozů, mající ve svých portfoliích užitkové vozy splňující

požadovaní kritéria. Těmito značkami byly Renault, Toyota, Volkswagen, Mercedes-Benz a Peugeot. U každé značky byl vybrán vhodný zástupce, jehož vhodnost byla následně zjišťována metodou kalkulace na bod zvratu. Tato metoda spočívala v tom, že při znalosti maximálního stáří vozu (půl roku), limitního celkového nájezdu (25 000 km), jeho průměrného týdenního využití (5 dní z týdne) a hrubé výši ceny zpětného prodeje dealerovi (zjištěno ze stránek různých autobazarů) je možné kalkulovat minimální cenu jednodenního pronájmu pro všechny konkrétní vozy. Tato hodnota představuje cenu, při které se společnost nedostane ani do zisku ani do ztráty. Nachází se tedy v bodu zvratu. Z logiky věci je jasné, že vozidlo s nejmenší hodnotou ceny minimálního jednodenního pronájmu je nejvhodnější, neboť nabízí největší rozpětí potenciální marže. Z výsledné kalkulace se nejvhodnějším vozidlem pro zamýšlený rozvoj podniku stal Renault Master.

Formulací doporučení bylo dosaženo globálního cíle diplomové práce.

Cílem práce bylo mimo jiné podat čtenáři ucelené informace o problematice pronajímání aut prostřednictvím globálních firem, objasnit v čem si jednotlivé firmy konkurují s jakými druhy a s jakou kvalitou služeb může v případě zájmu o pronájem vozu čtenář přijít do styku.

Tato diplomová práce byla vyhotovena v období od začátku listopadu roku 2017 do poloviny května 2018. Vzhledem k přímé návaznosti na vyučované předměty přišla autorovi tato práce velmi přínosná. V případě, že jsou podané teoretické informace, metodika, návaznost zpracování a jednotlivé výsledky čtenáři srozumitelné a pro společnost v budoucnu zajímavé, byl autorův cíl splněn.

6 LITERATURA

- (1) JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování. 2005. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-7226-220-3.
- (2) VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- (3) Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
- (4) STAŇKOVÁ, A. 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1., vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071799269.
- (5) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (6) SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-333-95.
- (7) Co je organizační složka. In: *Organizacnislozka.cz* [online]. Praha: NOVANTIS, 2017 [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <http://www.organizacnislozka.cz/-co-je-organizacni-slozka>
- (8) Právní subjektivita organizační složky. In: *Organizacnislozka.cz* [online]. Praha: NOVANTIS, 2017 [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <http://www.organizacnislozka.cz/-legislativa-organizacni-slozka-pravo>
- (9) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- (10) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

- (11) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 978-80-247-0966-6
- (12) SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. přepracované vyd. Praha: Grada, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- (13) SRPOVÁ, J. a Řehoř, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (14) VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- (15) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 499 s. ISBN 80-7179-603-4.
- (16) MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. a J. LAMPEL. *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 1998. str. 407. ISBN 0-684-84743-4.
- (17) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- (18) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5
- (19) DOLEŽAL, J., MÁCHAL P. a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4275-5.
- (20) CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 2010. ISBN 9788024733487.
- (21) Brand and Business Unit Logos. In: AvisBudgetGroup [online]. United Kingdom: Avis Budget Group, 2012 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.avisbudgetgroup.com/media/photos-and-logos/avis-budget-group-brand-and-business-unit-logos/>
- (22) Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let [online]. *Aliaweb*, 2018 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

- (23) Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf. *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o., 2018 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>
- (24) Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka: Měnová politika* [online]. Praha: Česká národní banka, 2018 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
- (25) Mission and values. *Avis* [online]. USA: Avis Rent A Car System, 2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/avis-mission-and-values>
- (26) Renault Master. In: Renault Česká republika [online]. Česká republika: Renault Česká republika, 2018 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.renault.cz/vozy/nove-vozy/master.html>
- (27) Renault Master: Euro 6. In: Renault Česká republika [online]. Česká republika: Renault Česká republika, 2018 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.renault.cz/content/dam/Renault/CZ/pdf/pricelists/master-furgon-price.pdf>
- (28) Renault Master III 2,3 DCI: Ojeté vozy. Renault Česká republika [online]. Česká republika: Renault Česká republika, 2017 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://ojete-vozy.renault.cz/nabidka-vozu/ojete-vozy/vyhledavani-vozidla/renault-master-iii-23-dci-l2h2p3-cool/#sh=5e4c2133576>
- (29) Lewinův třífázový model změn: Lewin's Three-Stage Model of Change. Management Mania [online]. Praha: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen>
- (30) Ganttův diagram: Gantt Chart. Management Mania [online]. Praha: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

- (31) Metoda PERT: Program Evaluation and Review Technique. Management Mania [online]. Praha: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-pert>
- (32) Metoda kritické cesty: CPM (Critical Path Method). Management Mania [online]. Praha: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
- (33) ProAce: Ceník 2018. In: Toyota Central Europe - Czech s.r.o. [online]. Česká Republika: Toyota Czech, 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: https://pdf.sites.toyota.cz/cenik_proace.pdf
- (34) Toyota ProAce: 2.0 Panel Van Active Cargo L1. In: TipCars [online]. Frýdek-Místek: EBM system, 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.tipcars.com/uzitkove/toyota-proace/uzitkove/nafta/toyota-proace-2-0-panel-van-active-cargo-l1-12874045.html>
- (35) Volkswagen Crafter van review. In: Auto express [online]. Londýn: Dennis Publishing, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.autoexpress.co.uk/volkswagen/crafter>
- (36) Nový Crafter: Technická data Nový Crafter. In: Volkswagen [online]. Česká republika: Volkswagen CR, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.vw-uzitkove.cz/novy-crafter-ceniky-a-katalogy/informacni-material>
- (37) Nový Crafter: Ceník Nový Crafter. In: Volkswagen [online]. Česká republika: Volkswagen CR, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.vw-uzitkove.cz/novy-crafter-ceniky-a-katalogy/informacni-material>
- (38) Volkswagen Crafter 30 2,0 TDI 103 kW. In: Sauto.cz [online]. Česká republika: Seznam.cz, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.sauto.cz/uzitkova/detail/volkswagen/crafter/17717382?goFrom=list>
- (39) Mercedes-Benz Sprinter: Konfigurator. In: Mercedes-Benz [online]. Česká republika: Mercedes-Benz Česká republika, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: http://voc.mercedes-benz.com/van_konfigurator_VAN_cz1/vp.dll?stid=GDA&evid=go&isf_GEW=

[Direktabfrage%253DJa%252CAT_GEW%253Dm&isf_INI=Gewerblich%253DJa%252CAT_INI%253Dm&sequence=%252FINI%252FGEW&filterFieldName=Modellvariante&sqresp=ModelVariant commercial SPRKANEU&AppSessionID=voc_7B59FC920A8A45A5AB7E02958EF8D847&session=0428102635609&country=cz&lang=cz](https://www.mercedes-benz.cz/content/czechia/mpc/mpc_czechia_website/czng/home_mpc/van/home/new_vans/models/sprinter_907_910/panel_van/data/dimensions.html)

- (40) Mercedes-Benz Sprinter: Rozměry a hmotnosti. In: Mercedes-Benz: Vans. Born to run. [online]. Česká republika: Mercedes-Benz Česká republika, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: https://www.mercedes-benz.cz/content/czechia/mpc/mpc_czechia_website/czng/home_mpc/van/home/new_vans/models/sprinter_907_910/panel_van/data/dimensions.html
- (41) Mercedes-Benz Sprinter: 313 maxi/záruka MB. In: Sauto.cz [online]. Česká republika: Seznam.cz, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.sauto.cz/uzitkova/detail/mercedes-benz/sprinter/17690742?goFrom=list>
- (42) Peugeot Boxer. In: Peugeot: Professional [online]. Spojené království: Peugeot Motor Company, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.business.peugeot.co.uk/showroom/peugeot-boxer/>
- (43) Peugeot Boxer furgon. In: Peugeot ČR [online]. Praha: P Automobil Import, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://peugeot.ecpaper.cz/uzitkove/Boxer/Novy-Boxer-Furgon/Peugeot-Boxer-Furgon-cenik/#page=1>
- (44) Peugeot Boxer: 2,0 bHDI 3500 L2H2 Active. In: Sauto.cz [online]. Praha: Seznam.cz, 2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.sauto.cz/uzitkova/detail/peugeot/boxer/17753299?goFrom=list>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování dle 19).....	19
Obrázek č. 2: Porterův model (Zdroj: vlastní zpracování dle 11)	23
Obrázek č. 3: Model 7S (Zdroj 12 str. 40).....	25
Obrázek č. 4: Schéma SWOT (Zdroj 13)	26
Obrázek č. 5: Logo společnosti Avis (Zdroj 21)	29
Obrázek č. 6: Renault Master (Zdroj 26).....	60
Obrázek č. 7: Toyota ProAce (Zdroj 33)	62
Obrázek č. 8: Volkswagen Crafter (Zdroj 35)	63
Obrázek č. 9: Mercedes-Benz Sprinter (Zdroj 39)	65
Obrázek č. 10: Peugeot Boxer (Zdroj 42).....	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj inflace (Zdroj 22).....	33
Graf č. 2: Vývoj ceny pohonných hmot (Zdroj 23)	34
Graf č. 3: Prognóza vývoje úrokových sazeb (Zdroj 24).....	35
Graf č. 4: Paprskový graf výsledků analýzy 7S (Zdroj: vlastní zpracování).....	43
Graf č. 5: Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Graf č. 6: Síťový graf PERT s kritickou cestou (Zdroj: vlastní zpracování).....	53
Graf č. 7: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Výsledky 7S analýzy (Zdroj: vlastní zpracování).....	42
Tabulka č. 2: Data pro Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování).....	51
Tabulka č. 3: PERT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tabulka č. 4: Hodnotová charakteristika rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	56
Tabulka č. 5: Slovní vyjádření hodnot rizika (Zdroj: vlastní zpracování).....	56
Tabulka č. 6: Charakteristiky vozu Renault Master (Zdroj 27).....	60
Tabulka č. 7: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Renault Master (Zdroj 27, Zdroj 28).....	61
Tabulka č. 8: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Renault Master (Zdroj: vlastní zpracování).....	61
Tabulka č. 9: Charakteristiky vozu Toyota ProAce (Zdroj 33).....	62
Tabulka č. 10: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Toyota ProAce (Zdroj: vlastní zpracování).....	62
Tabulka č. 11: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Toyota ProAce (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka č. 12: Charakteristiky vozu Volkswagen Crafter (Zdroj 36).....	64
Tabulka č. 13: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Volkswagen Crafter (Zdroj 37, Zdroj 38).....	64
Tabulka č. 14: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Volkswagen Crafter (Zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka č. 15: Charakteristiky vozu Mercedes-Benz Sprinter (Zdroj 40).....	66
Tabulka č. 16: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Mercedes-Benz Sprinter (Zdroj 40, Zdroj 41).....	66
Tabulka č. 17: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Mercedes-Benz Sprinter (Zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka č. 18: Charakteristiky vozu Peugeot Boxer (Zdroj 43).....	68
Tabulka č. 19: Srovnání nákupní a prodejní ceny vozu Peugeot Boxer (Zdroj 43, zdroj 44).....	68
Tabulka č. 20: Kalkulace minimální ceny pronájmu pro Peugeot Boxer (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tabulka č. 21: Srovnání výhodnosti jednotlivých vozů (Zdroj: vlastní zpracování).....	69